

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„dr. Mijo Mirković“

**VALNA ZIDARIĆ**

**ZNAČAJ POTICANJA DUGOROČNE USMJERENOSTI TRGOVAČKIH  
DRUŠTAVA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA**

Diplomski rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„dr. Mijo Mirković“

**VALNA ZIDARIĆ**

**ZNAČAJ POTICANJA DUGOROČNE USMJERENOSTI TRGOVAČKIH  
DRUŠTAVA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 394-ED

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Kolegij:** Socio - ekonomski management

**Mentor:** doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, siječanj 2018.

## Sadržaj

UVOD.....	1
1. POJAM I DEFINICIJA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA .....	2
1.1. Broj i struktura trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj .....	4
1.2. Suvremeni uvjeti poslovanja trgovačkih društava .....	6
2. POJAM MOTIVACIJE I POTICANJE MANAGERA I ZAPOSLENIKA NA DUGOROČNU USMJERENOST U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA .....	8
2.1. Motivacija u radnoj sredini.....	11
2.2. Poticanje zaposlenika na dugoročnu usmjerenost i identifikacija s organizacijom.....	13
2.3. Poticanje menadžera na dugoročnu usmjerenost u suvremenim uvjetima poslovanja – inovacija menadžmenta .....	15
3. DUGOROČNA USMJERENOST TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA .....	22
3.1. Pojam dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava .....	23
3.2. Čimbenici dugoročne orijentacije trgovačkih društava .....	25
3.2.1. Ljudski resursi .....	27
3.2.2. Proizvodi i usluge .....	29
3.2.3. Inovacije i tehnologija .....	31
3.2.4. Društveno odgovorno poslovanje .....	32
3.2.5. Benefit korporacije .....	34
3.2.6. SRC korporacije .....	37
3.3. Karakteristike dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava.....	39
3.4. Dugoročna usmjerenost trgovačkih društava naspram kratkoročne usmjerenosti trgovačkih društava.....	40
3.5. Značaj poticanja dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava u suvremenim uvjetima poslovanja.....	46
3.6. Primjeri poslovanja dugoročno usmjerenih kompanija u svijetu.....	47
4. ARENA HOSPITALITY GROUP d.d. – PRIMJER DUGOROČNE ORIJENTACIJE PODUZEĆA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA .....	49
4.1. Čimbenici dugoročne usmjerenosti Arena Hospitality Group-a d.d.....	51
4.1.1. Zaposlenici Arena Hospitality Group-a d.d.....	52
4.1.2. Inovacije i tehnologija .....	54
4.1.3. Društveno odgovorno poslovanje u Arena Hospitality Group-u d.d. ....	57
4.2. Arena Hospitality Group d.d. – primjer dugoročno usmjerenog trgovačkog društva .....	62
4.3. Arena Hospitality Group d.d. – Kritički osvrt .....	69
5. ZAKLJUČAK.....	71
LITERATURA .....	73

POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....	76
SAŽETAK.....	77
SUMMARY .....	79

## UVOD

Tema ovog diplomskog rada je značaj poticanja dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava u suvremenim uvjetima poslovanja. U današnje vrijeme promjenjivih uvjeta na tržištu teško je ostati konkurentan i opstati. Izazovi suvremenog poslovanja kao što su nove tehnologije i inovacije nužno moraju biti primjenjivane u poduzećima kako bi ista opstala i ostala konkurentna. Također, tradicionalni način razmišljanja ljudi jest uvjerenje da je stjecanje kapitala za trgovačko društvo znak uspješnosti, bez obzira na koji ga se način zgrnulo.

Ovaj rad prikazuje malo drugačije načine stjecanja kapitala, te faktore kojima organizacija mora posvećivati pažnju kako bi dugoročno opstala, kao i posebne strategije kojima se mora služiti.

Kroz rad prikazat će se važnost koju imaju za organizaciju ljudski resursi, inovacije i tehnologija, proizvodi i usluge, društveno odgovorno poslovanje, briga o stakeholderima, kao i posebne karakteristike i strategije koje primjenjuju dugoročno usmjerene kompanije.

Rad je koncipiran od pet dijelova, te ima za cilj definirati trgovačka društva, motivaciju zaposlenika i menadžera, te način na koji je moguće dugoročno usmjeriti trgovačko društvo, a sve s ciljem stjecanja dobrobiti za samo društvo, zaposlenike, te lokalnu zajednicu.

U nastavku rada prikazani su čimbenici dugoročnosti trgovačkih društava, te što je najvažnije opisana je dugoročna usmjerenost, karakteristike dugoročno usmjerenih trgovačkih društava, razlike u odnosu na kratkoročnu usmjerenost, te u konačnici značaj poticanja dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava. U radu su spomenuti i svjetski primjeri dugoročno usmjerenih društava.

U četvrtom poglavlju rada, kao primjer dugoročne usmjerenosti, opisano je hotelsko trgovačko društvo Arena Hospitality Group d.d., te načini dugoročnog usmjerenja društva na tržištu.

Prilikom izrade rada korištena je znanstvena i stručna literatura, te izvori preuzeti s internet stranica.

## 1.POJAM I DEFINICIJA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA

U ovome radu proučavat će se dugoročno usmjerena trgovačka društva, te je upravo ovo poglavlje namijenjeno definiranju samog pojma trgovačkih društava, te upoznavanju istih, kao i suvremenih uvjeta poslovanja u kojima ista posluju.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima, trgovačko društvo je „pravna osoba čije su osnivanje i ustroj određeni Zakonom o trgovačkim društvima“.<sup>1</sup> Trgovačka društva jesu javno trgovačko društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, komanditno društvo, te gospodarsko interesno udruženje.<sup>2</sup>

- Javno trgovačko društvo predstavlja trgovačko društvo u kojemu su udružene dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom, dok svaki pojedini član istoga vjerovnicima odgovara neograničeno solidarno cjelokupnom svojom imovinom. Član javnog trgovačkog društva može biti fizička ili pravna osoba.
- Dioničko društvo jest trgovačko društvo u kojemu članovi, odnosno dioničari sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu koji je podijeljen na dionice. Dioničko društvo može imati i samo jednog dioničara. Članovi, odnosno dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Osnivači dioničkog društva su dioničari koji usvoje statut, dok statut društva mora usvojiti najmanje jedna osoba.
- Društvo s ograničenom odgovornošću odnosi se na trgovačko društvo u koje jedna, odnosno više fizičkih ili pravnih osoba unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Ulozi koji unose prethodno spomenute fizičke ili pravne osobe ne moraju biti jednaki. Osnivaatelj može prilikom osnivanja društva preuzeti više poslovnih udjela, dok ukupan iznos svih uloga mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala ovoga društva. Poslovne udjele nije moguće izraziti putem vrijednosnih papira. Članovi društva s ograničenom odgovornošću ne odgovaraju za obveze društva.

---

<sup>1</sup> Zakon o trgovačkim društvima, čl.2; st.1; Narodne novine,  
[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html), (30.11.2017.),

<sup>2</sup> Ibidem

- Komanditno društvo predstavlja trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. U ovome obliku trgovačkog društva najmanje jedna osoba odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno cjelokupnom svojom imovinom - komplementar, a najmanje jedna osoba odgovara za obveze društva samo do iznosa određenog imovinskog uloga u društvo – komanditor.<sup>3</sup>
- Gospodarsko interesno udruženje je pravna osoba koju osnivaju dvije ili više fizičkih i pravnih osoba s ciljem olakšavanja i promicanja obavljanja gospodarskih djelatnosti koje su u sastavu njihova poslovanja, te jednako tako da bi poboljšale ili pak povećale njihov učinak, ali na način da pravna osoba za sebe ne stječe dobit. Gospodarsko interesno udruženje osniva se bez temeljnog kapitala, ali djelatnost udruženja mora biti u vezi s gospodarskim djelatnostima njegovih članova kao pomoćna djelatnost njihovim djelatnostima.<sup>4</sup>

Dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću su društva kapitala<sup>5</sup>, dok su javno trgovačko društvo, komanditno društvo, te gospodarsko interesno udruženje društva osoba<sup>6</sup>. Trgovačko društvo osniva se za obavljanje gospodarske ili bilo koje druge djelatnosti. Trgovačko društvo je trgovac neovisno obavlja li gospodarsku ili neku drugu djelatnost.

Predmet poslovanja trgovačkog društva može biti obavljanje svake dopuštene djelatnosti<sup>7</sup>, te je dopuštena svaka djelatnost koja nije zakonom zabranjena ili suprotna moralu društva.

U nastavku rada prikazat će se djelatnosti trgovačkih društava, kao i opisati suvremeni uvjeti u kojima ista posluju.

---

<sup>3</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, čl.131;  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html); (30.11.2017.),

<sup>4</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, čl.583;  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) ;(30.11.2017.),

<sup>5</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, čl.2; st.3,  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html); (30.11.2017.),

<sup>6</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, čl. 2; st.3,  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html); (30.11.2017.),

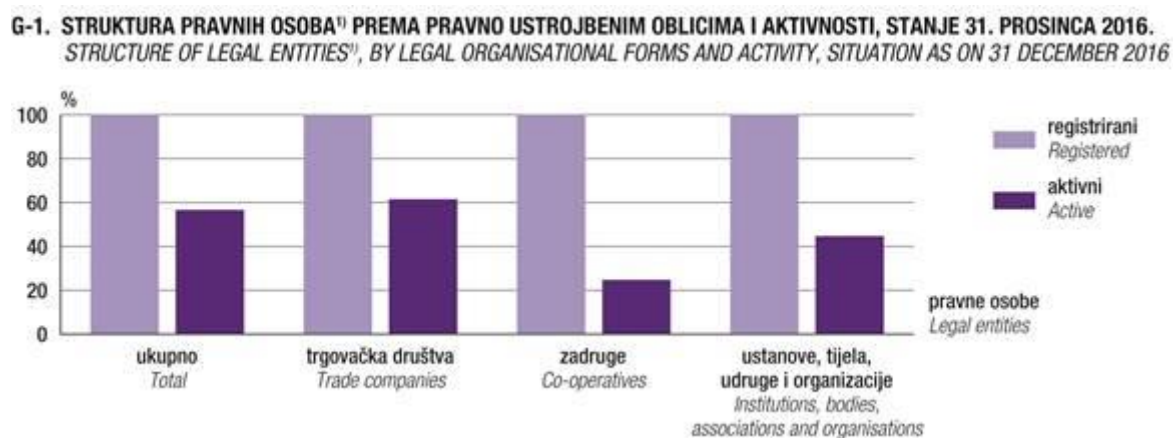
<sup>7</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, čl.32; st.1  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) ; (30.11.2017.)

## 1.1. Broj i struktura trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, ukupan broj registriranih pravnih osoba na dan 31.12.2016. godine iznosio je 255.351, od čega je aktivnih pravnih osoba 144.522, a što u postotku iznosi 56,6%.<sup>8</sup>

Registriranih trgovačkih društava na isti dan bilo je 185.969, od čega ih je aktivnih 114.364, što predstavlja udio od 61,5%

Slika 1: Struktura pravnih osoba prema pravno ustrojbenim oblicima i aktivnosti, stanje 31.12.2016. godine



Izvor: Državni zavod za statistiku;

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/11-01-01\\_04\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/11-01-01_04_2016.htm) (01.12.2017.)

<sup>8</sup> Državni zavod za statistiku, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/11-01-01\\_04\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/11-01-01_04_2016.htm), (01.12.2017.)



Kao što je prikazano u niže navedenoj tablici, podaci o strukturi poslovnih subjekata prema djelatnostima ukazuju na to da je više od polovice registriranih i aktivnih subjekata zastupljeno u četiri područja djelatnosti. Najzastupljenija područja djelatnosti jesu: Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila; prerađivačka industrija, stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, te ostale uslužne djelatnosti.

Najmanje zastupljene djelatnosti jesu djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela, djelatnosti kućanstava kao poslodavca, rudarstvo i vađenje, opskrba električnom energijom, plinom i parom, te opskrba vodom i gospodarenje otpadom.

Tablica 1: Struktura poslovnih subjekata prema aktivnosti i područjima NKD-a, stanje 31.12.2016.

	Djelatnost	Registrirane pravne osobe	Aktivne pravne osobe
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	5169	2705
B	Rudarstvo i vađenje	363	211
C	Prerađivačka industrija	21012	13637
D	Opskrba el.energijom, plinom, parom	1368	655
E	Opskrba vodom, gospodarenje otpadom	1172	816
F	Građevinarstvo	23571	12990
G	Trgovina na veliko i malo, popravak m. vozila	51852	28631
H	Prijevoz i skladištenje	7116	4548
I	Pružanje smještaja, priprema i usluživanje hrane	17095	9964
J	Informacije i komunikacije	8465	5948
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1785	919
L	Poslovanje nekretninama	7831	4232
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	25530	18248
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	8434	5506
O	Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje	3020	1062
P	Obrazovanje	3873	3276
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	4316	2850
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	19605	9154
S	Ostale uslužne djelatnosti	43718	19168
T	Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca	2	2
U	Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela	54	

Izvor: Državni zavod za statistiku; Izrada autora

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/11-01-01\\_04\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/11-01-01_04_2016.htm)

Kada je riječ o strukturi društava prema pravno ustrojbenim oblicima, prema podacima Državnog zavoda za statistiku, prevladava oblik društava s ograničenom odgovornošću, čiji je udio registriranih 81,6%, a aktivnih 78,9%. Prema brojnosti, drugi je oblik jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću, te potom slijede ostali oblici trgovačkih društava.

## **1.2.Suvremeni uvjeti poslovanja trgovačkih društava**

U današnjim uvjetima velikih promjena hrvatska trgovačka društva, kao i inozemna, primorana su pronalaziti te primjenjivati nova tehnološka i tehnička znanja kako bi društvo bilo prilagođeno novonastalim uvjetima, odnosno konkurentno na globalnom tržištu. Takvo tržište nameće trgovačkim društvima „visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti, te razvojnih sposobnosti, afiniteta poduzeća, kao i kompetencije managera“<sup>9</sup>. Trgovačka društva moraju biti spremna na konstantne promjene, te da bi zadovoljila zahtjeve kupaca prisiljena su poboljšavati poslovne procese kroz primjenu inovativnih rješenja i novih tehnologija, kao i usredotočiti se na zaposlenike i stakeholdere.

Kada je riječ o suvremenim uvjetima poslovanja, nužno je spomenuti pojam globalizacije koji se odnosi na „povećanje međunarodne razmjene na tržištima dobara, usluga i tržištu nekih faktora proizvodnje, uključujući rast i razvoj institucija koje premošćuju nacionalne granice – poduzeća, vlade, međunarodne institucije i nevladine udruge.“<sup>10</sup>

U uvjetima stalnih promjena, nužno je mijenjati filozofiju poslovanja, te se usredotočiti na glavni posao trgovačkog društva (core business) obzirom da je očito da se društva i njihov menadžment nalaze pred novim izazovima u čijoj je pozornosti menadžer koji posjeduje tehnička, konceptualna znanja potrebna za poslovni uspjeh, interpersonalne, komunikacijske vještine, te vještine upravljanja promjenama.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D., (2010.) Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, <http://hrcak.srce.hr/63479> (30.11.2017.),

<sup>10</sup> Ibidem,

<sup>11</sup> Bedeković, V.; Golub, D.; (2011.); Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja; <https://hrcak.srce.hr/76453>, (30.11.2017.),

Obilježja organizacija koje su prisutna na globalnom tržištu, te na istome posluju jest orijentiranost na timski rad, usredotočenost na zaposlenike, stakeholdere, kao i praćenje informacijskih i tehnoloških postignuća.<sup>12</sup>

Trgovačka društva se u današnje vrijeme stalnih promjena na tržištu moraju razlikovati zbog diferencijacije na samom tržištu, te zbog krajnjeg cilja, postizanja uspješnosti na globalnom tržištu dobara i usluga.

Da bi se trgovačka društva dugoročno usmjerila, važno je imati menadžere koji su motivirani za dugoročni uspjeh organizacije. Menadžere je potrebno motivirati putem sustava promoviranja i nagrađivanja, kako bi bili dugoročno orijentirani. Menadžeri koji su motivirani, sposobni su motivirati zaposlenike kako bi isti sa zadovoljstvom i strašću obavljali svoj posao.

Jednako je bitno pratiti tehnološka i informacijska dostignuća, te voditi računa o dionicima društva, kao i o zajednici u kojoj trgovačko društvo posluje.

---

<sup>12</sup> Bedeković, V.; Golub, D.; (2011.); Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja; <https://hrcak.srce.hr/76453>, (30.11.2017.),

## 2. POJAM MOTIVACIJE I POTICANJE MANAGERA I ZAPOSLENIKA NA DUGOROČNU USMJERENOST U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA

Motivacija se odnosi na faktore ljudskog ponašanja, odnosno na faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju trajanje ljudskog ponašanja. „Motivacija odgovara na pitanja zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti).“<sup>13</sup>

Motivacija je „proces koji uzrokuje spremnost osobe da uloži veliki trud i zalaganje da bi postigla organizacijske ciljeve, ovisno o tome koliko tim trudom i zalaganjem može zadovoljiti neke svoje individualne potrebe“<sup>14</sup>. Motivacija predstavlja i složenu koncepciju koja se temelji na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod različitih ljudi, te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, kao i promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije.<sup>15</sup>

Motivacija se u organizaciji može promatrati s dva aspekta, odnosno sa aspekta pojedinca, te sa aspekta menadžera. Sa aspekta pojedinca motivacija predstavlja interno stanje koje dovodi do cilja, dok sa aspekta menadžera ista predstavlja aktivnost koja osigurava da ljudi teže ka ostvarenju postavljenih ciljeva.

Kada je riječ o teorijama motivacije, u nastavku se spominju sadržajne teorije, odnosno Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova, McClellandova, Atkinsonova, te Minerova teorija motivacije<sup>16</sup> od kojih će se pojasniti one značajnije kada je riječ o motiviranju ljudstva u organizacijama.

Maslowljeva teorija motivacije, odnosno teorija hijerarhije potreba, koju je razvio Abraham Maslow imala je najveći utjecaj na misao i na istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Smatra se najpopularnijom i najpoznatijom teorijom kada je riječ o ponašanju ljudi u organizaciji upravo iz razloga što je jednostavna. Smatra se da svaki menadžer poznaje navedenu teoriju.<sup>17</sup> Model razrađuje klasifikaciju pet razina ljudskih potreba koje su organizirane u hijerarhijsku strukturu.

---

<sup>13</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 534,

<sup>14</sup> Ibidem,

<sup>15</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 536,

<sup>16</sup> Ibidem,

<sup>17</sup> Ibidem,

Hijerarhijska struktura sastoji se od egzistencijalnih (fizioloških) potreba, potreba sigurnosti, potreba pripadanja, potreba poštovanja i statusa, te potreba samoaktualizacije koje se nalaze na vrhu hijerarhije potreba.<sup>18</sup>

Prema navedenoj teoriji, prvo je potrebno zadovoljiti potrebe niže kategorije kako bi se aktivirala potreba za zadovoljenjem potreba viših kategorija.

Maslowljeva teorija pruža menadžerima smjernice za razumijevanje radne motivacije i djelovanje na nju. Maslowljeva teorija upućuje na važnost te raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu, kao i objašnjavanje individualnih preferencija glede nagrada koje žele. Teorija upozorava menadžere da organizacije trebaju otvarati veće prostore za kontinuirani razvoj čovjeka, ne samo za zadovoljenje egzistencijalnih potreba.<sup>19</sup> Naime, čovjek koji se razvija, ima potrebu za znanjem te iskustvom, kao i za potvrđivanjem i primjenom svojih potencijala u radu i izvan njega. Teorija upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal, što znači da se ljude ne može uvijek motivirati na isti način, te da treba konstantno pronalaziti nove strategije motiviranja kao i pratiti potrebe i preferencije svojih zaposlenih. Teorija također upućuje na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe rasta i razvoja, te korištenja individualnih potencijala<sup>20</sup>, što implicira da menadžeri moraju upoznavati i pratiti svoje suradnike, kao i stvarati im prostor za razvoj.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, ili motivacijsko-higijenska teorija, odnosno dvojna teorija motivacije uz Maslowljevju teoriju predstavlja najpopularniju i najpoznatiju teoriju motivacije. Teorija sadrži dvije različite dimenzije, prvo, temeljni dio modela je teorija radnog ponašanja, konceptualizirana kao dvofaktorska teorija motivacije. Drugo, orijentirana je na obogaćivanje posla i programe preoblikovanja rada. U osnovi navedenog modela jesu dvije pretpostavke, odnosno „zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva kontinuuma povezana s različitim faktorima.“<sup>21</sup> Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora, odnosno ekstrinzični ili higijenski, te intrinzični, odnosno motivatori. Ekstrinzični jesu situacijski ili kontekstualni faktori, dok su intrinzični, odnosno motivatori vezani za posao koji čovjek obavlja.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 536,

<sup>19</sup> Ibidem,

<sup>20</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 537,

<sup>21</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 544,

<sup>22</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 545,

Ekstrinzični (higijenski) faktori jesu nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta, te nemaju neposredan utjecaj na motivaciju pojedinaca.<sup>23</sup> Ti faktori ne potiču na veći radni angažman, već spriječavaju nezadovoljstvo. Mogu privući čovjeka u organizaciju, te ga zadržati u njoj, ali ne djeluju na motivaciju za rad. Intrinzični faktori, odnosno motivatori faktori su motivacije za rad te izvori zadovoljstva. Motivatori vode većem zadovoljstvu u radu, te većem radnom angažmanu. Intrinzični faktori poticaj su za bolji rad.

Kao jedini način djelovanja na motivaciju navodi neposredno djelovanje na to da posao koji ljudi obavljaju bude kreativniji, da omogućuje veću autonomiju, te odgovornost u radu, kao i da omogućuje potvrđivanje i samoaktualiziranje čovjeka.

Herzbergova teorija utjecala je na promjenu menadžerske filozofije i pristupa radnoj motivaciji, kao i načinu njezina poticanja. Teorija naglašava zadovoljavanje potreba samoaktualizacije i razvoja, kao i maksimalnog korištenja individualnih potencijala kao ključni menadžerski zadatak. Postavljanje izazovnih zadataka te ciljeva koji omogućavaju individualni razvoj smatra važnim načinom djelovanja na zadovoljstvo i na motivaciju zaposlenika.<sup>24</sup>

David McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije nazvane McClellandova motivacijska teorija potreba.<sup>25</sup>

McClellandova teorija naglašava ljudske potrebe za postignućem, potrebu za moći, te potrebu za pripadanjem.<sup>26</sup> Potrebu za postignućem karakterizira želju da se nešto učini bolje ili pak učinkovitije. Polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu. Takve pojedince karakterizira postavljanje visokih ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik, te prihvaćaju izazove i odgovornost.<sup>27</sup> Potreba za moći definirana je željom za kontrolom, utjecajem, te odgovornošću za druge. Potreba za moći iskazana je kod pojedinaca koji su motivirani željom da utječu na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje svojih podređenih, te za donesene odluke.<sup>28</sup> Zadnja potreba prema McClellandu jest potreba za pripadanjem, odnosno za održavanjem bliskih, prijateljskih, te osobnih odnosa. Ova potreba odnosi se na sklonost timskom radu i suradnji kao motivacijski faktor.

---

<sup>23</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 545,

<sup>24</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 546,

<sup>25</sup> Ibidem,

<sup>26</sup> Dumičić, K., Lazibat, T. (2002.), Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete; [https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf.\\_upravljanje\\_resursima\\_Lazibat\\_Dumicic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf) (12.01.2018.),

<sup>27</sup> Ibidem,

<sup>28</sup> Ibidem,

Kao što je navedeno u ovome poglavlju, postoje mnoge teorije motivacije, no u radu su izdvojene i opisane teorija ljudske motivacije prema Abrahamu Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija, te McClellandova teorija motivacije za koje se smatra da su najznačajnije kada je riječ o motivaciji u radnoj sredini.

Kvalitetan motivacijski sustav mora biti takav da zadovolji određene vrste ponašanja, da privuče i zadrži najkvalitetnije ljude u radnom okruženju, te jednako tako, da smanji negativan utjecaj manje sposobnih zaposlenika. Važno je i da motivacijski sustav potiče kreativnost, kako bi se ostvarili ciljevi društva. Kvalitetan sustav motivacije treba osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom, kao i zainteresiranost istih za stalni razvoj i uspješno poslovanje organizacije.

## **2.1.Motivacija u radnoj sredini**

Motivacija u radnom okruženju bitan je faktor dugoročnosti trgovačkog društva, kao i njegove uspješnosti. Naime, ljudski je faktor vrlo vrijedan, nezamjenjiv resurs koji društvo može učiniti izvrsnim. Dugoročno orijentirana trgovačka društva svjesna su „živećeg“ resursa u kojega je nužno konstantno ulagati obzirom da je on jedan od najbitnijih faktora uspjeha društva . Kada je riječ o motivaciji u radnoj sredini, ista se odnosi na motiviranje zaposlenika, te motiviranje menadžera.

Motivacija zaposlenika jedan je od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima, te se veoma često postavlja pitanje na koji način motivirati zaposlenike, te na taj način doprinijeti dugoročnoj orijentaciji kompanije, te uspješnijem funkcioniranju iste. Zaposlenike je moguće motivirati putem financijske stimulacije, participacije u različitim vrstama posla, posebice poslovima koje zaposlenici doživljavaju važnijima za napredak kompanije, fleksibilnim radnim vremenom, javnim priznanjima te pohvalama.<sup>29</sup>

Motivirani zaposlenici identificiraju se s društvom u kojem rade, iznalaze rješenje za organizacijske probleme, zainteresirani su i posvećeni razvoju proizvoda i usluga kompanije, doprinose uspješnosti trgovačkog društva.

---

<sup>29</sup> Gutić, D., Rudelj, S.; (2012.), *Menadžment ljudskih resursa*; Grafika d.o.o., Osijek, str. 151,

Motivacijski sustav u radnoj sredini mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude, poticati kvalitetno obavljanje radnih zadataka, poticati kreativnost, poticati identifikaciju s trgovačkim društvom.

Za navedeno se smatra da je važno imati menadžera koji je svjestan vrijednosti ljudskih resursa u korporaciji, te koji će motivirati i poticati zaposlenike i time doprinijeti uspješnosti iste.

Osim što je važna motivacija zaposlenika, za dugoročnost trgovačkih društava bitna je i motiviranost menadžera. Smatra se da visoko motivirani menadžeri doprinose dugoročnoj orijentaciji trgovačkog društva.

Motivacija jest glavni preduvjet uspješnosti i dobrog imidža menagera.<sup>30</sup>

Menadžer će ostvariti uspjeh ukoliko vještine, sposobnosti i svoje znanje uspije transformirati u akcije sukladne strategiji poslovanja društva, te ukoliko istim akcijama doprinese stvaranju vrijednosti za društvo.

Prema McClellandu menadžerska motivacija „rezultat je učenja i socijalizacije u društvu, a temeljna pretpostavka i pokazatelj uspješnosti menadžera jest motiv postignuća, tj. tendencija i želja za postizanjem uspjeha kroz vlastiti napor i rad uz istovremeno izbjegavanje neuspjeha“.<sup>31</sup>

Važna uloga menadžera je i sposobnost vođenja ljudi te utjecaj na zaposlenike s ciljem izvršenja zajedničkog cilja, odnosno osiguranja uspjeha trgovačkog društva.

Uspješan menadžer treba biti sposoban razumijeti ljudske potrebe, te otkrivati individualne sposobnosti i talente svakog pojedinca u korporaciji, kao i njihove sklonosti, odnosno slabosti.

Svaki uspješan menadžer sposoban je motivirati zaposlenike kako bi kvalitetno obavljali radne zadatke, te kako bi na taj način doprinosili uspjehu društva.

---

<sup>30</sup> Poslovni savjetnik, (2009.); Motivacija i kompetencije menagera,

[http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2050.manager.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2050.manager.pdf) (07.12.2017.),

<sup>31</sup> Gutić, D., Rudelj, S.; (2012.), *Menadžment ljudskih resursa*; Grafika d.o.o., Osijek, str. 47,



## 2.2. Poticanje zaposlenika na dugoročnu usmjerenost i identifikacija s organizacijom

Važnost zaposlenika za organizacijsku uspješnost, te bavljenje „ljudskom stranom“ organizacije nije novost. Novost predstavlja interes trgovačkih društava, odnosno menadžera trgovačkih društava za ljudske potencijale, njihovo motiviranje i razvoj kao vitalni interes razvoja i uspješnosti poslovanja, te samog opstanka trgovačkog društva. Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika, stoga se često postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i pridonijeti boljem funkcioniranju društva.

Veliki broj zaposlenika želi uspješno obavljati svoje radne zadatke, ali veliki broj zaposlenika nije motivirano za uspješno obavljanje radnih zadataka. To se događa jer se često zaboravlja najvažniji resurs društva, odnosno zaposlenike. Zaposlenike treba poštivati, te im dopuštati da sudjeluju u poboljšanju svojega radnog mjesta, kao i društva u cjelini, što u konačnici dovodi do zadovoljnih zaposlenika, vjernih društvu, zaposlenika koji doprinose dugoročnom razvoju društva. Međutim, u praksi često nailazimo na sasvim suprotne primjere.

Većinom zaposlenici u društvima nisu poštivani, nemaju pravo sudjelovanja u donošenju odluka, te nisu motivirani. Za naveden odnos prema zaposlenicima odgovoran je loš menadžment društva. Loš menadžment nije krivnja pojedinih menadžera, već je to neuspjeh sustava i rezultat dominantnog mentalnog modela o upravljanju u zapadnom svijetu.<sup>32</sup> Menadžeri bi trebali dobro poznavati ljudsku psihologiju, te iz svakog zaposlenika izvući ono najbolje, kao što bi kroz edukacije i treninge trebali postajati svjesni najvažnijeg resursa u organizaciji, i dobrobiti koju donose društvu.

Kada je riječ o motivaciji zaposlenika i poticanju zaposlenika na dugoročnu usmjerenost u društvu, potrebno je spomenuti društvene kategorije zaposlenika, odnosno zaposlenike koji se identificiraju s organizacijom i zaposlenike koji se ne identificiraju s organizacijom.

Zaposlenici koji se identificiraju s organizacijom biti će angažiraniji u obavljanju radnih zadataka. Identifikacija zaposlenika s organizacijom usko je povezana s dugoročnom usmjerenosti zaposlenika, odnosno trgovačkog društva.

---

<sup>32</sup> Conbere, J., Heorhiadi, A. (2015.), Why the socio economic approach to management remains a well kept secret, [www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/why\\_seam\\_is\\_a\\_secret.pdf](http://www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/why_seam_is_a_secret.pdf) (01.12.2017.),

Identifikacija s organizacijom predstavlja dio socijalne identifikacije temeljem koje pojedinci određuju sliku o sebi u terminima organizacije čiji su zaposlenici.<sup>33</sup> Svakoj organizaciji trebalo bi biti stalo da je njezini zaposlenici doživljavaju usko povezanom s vlastitim identitetom. Zaposlenici koji se identificiraju s organizacijom razmišljati će, te donositi odluke u korist grupnih normi i vrijednosti obzirom da su te grupne norme i vrijednosti prihvatili kao svoje vlastite.

Zaposlenike je također nužno poticati kako bi doprinosili dugoročnom uspjehu trgovačkog društva, te ovdje važnu ulogu ponovno imaju menadžeri društva.

Veliki broj menadžera razmišlja o prigodnim poticajima za svoje zaposlenike. Iako je prvotna misao ponuditi zaposlenicima novčani poticaj, pojedina istraživanja ukazala su na to da ako društvo želi dobro poslovati, isto se ne smije oslanjati samo na novčane poticaje. Ovdje dolazi do izražaja gore navedena identifikacija zaposlenika s organizacijom. Zaposlenicima je potrebno dodijeliti poslove s kojima se identificiraju, obzirom da upravo društva koje to i čine dobro funkcioniraju jer „radnik koji se identificira s tvrtkom treba malo novčanih poticaja da bi dobro obavio svoj posao.“<sup>34</sup>

Zaposlenici trgovačkih društava prema identitetskim sastojcima svrstani su u dvije kategorije, odnosno *insidere* i *outsidere*.<sup>35</sup> Insideri su zaposlenici koji se poistovjećuju s organizacijom, dok su outsideri zaposlenici koji se ne poistovjećuju s organizacijom. Ukoliko je radnik insider, identitetska korisnost smanjiti će veličinu bonusa potrebnog za poticanje na veliki trud.<sup>36</sup>

Naime, insider ulažući veliki trud maksimizira svoju identitetsku korisnost, te mu nije potrebna dodatna razlika u novčanom poticaju kako bi bio potaknut na radišnost.

Kada je riječ o outsideru, ulažući veliki trud isti gubi na svojoj identitetskoj korisnosti. Potrebna je naime veća razlika u naknadi za rad da ga se navede na veliku radišnost.

Ipak, tvrtka je spremna uložiti u radnika kako bi ga pretvorila u insidera, iako isto može biti skupo, te može uključivati različite izdatke kao što su to izdaci za obuku te razne beneficije. Kada je razlika u plaćama dovoljno velika, za tvrtku se isplati ulagati u mijenjanje identiteta radnika.

---

<sup>33</sup> Akerlof, A. G.; Kranton, R. E.; (2012.), *Ekonomija identiteta*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 43,

<sup>34</sup> Akerlof, A. G.; Kranton, R. E.; (2012.), *Ekonomija identiteta*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 42,

<sup>35</sup> Ibidem,

<sup>36</sup> Akerlof, A. G.; Kranton, R. E.; (2012.), *Ekonomija identiteta*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 43,

Smatra se da će se sveukupni profit organizacije povećati od ulaganja u identitet zaposlenika, te će i trgovačka društva prihvatiti to ulaganje ako je usađivanje identiteta jeftino, ako postoje mnoge temeljne ekonomske neizvjesnosti, ako je teško promatrati trud radnika, ako prihodi ili proizvodnja ovise o posebnom naporu u glavnim sezonama, ako radnici osobito ne vole rizik, te ako je velik trud ključan za proizvodnju organizacije.<sup>37</sup>

Zaposlenici, insideri svojim angažmanom i poistovjećivanjem s društvom, kao i sa svojim radnim mjestom doprinose dugoročnoj usmjerenosti istoga, te je zbog navedenog poticajno imati zaposlenike insidere.

### **2.3. Poticanje menadžera na dugoročnu usmjerenost u suvremenim uvjetima poslovanja – inovacija menadžmenta**

U današnje vrijeme trgovačka društva se svakodnevno susreću s izazovima koji zahtijevaju učinkovita rješenja. Za dugoročnu orijentaciju trgovačkih društava ključna je dugoročna usmjerenost menadžera koji će usmjeravati zaposlenike upravo u tom smjeru.

U suvremenim, globalnim uvjetima, teško je navesti menadžere da budu dugoročno usmjereni obzirom da se češće uviđaju prednosti kratkoročnih zarada i vlastitih interesa.

Menadžeri su još uvijek usmjereni na cijene dionica jer su pokazatelji kojima se mjeri povrat od ulaganja u društvenu odgovornost nerazvijeni. Menadžeri stoga mogu primjenjivati strategije kojima će maksimizirati vlastite kratkoročne zarade, a sve to na štetu dugoročnog zdravlja kompanije.<sup>38</sup>

Provedena istraživanja ukazala su da se menadžeri suočavaju s pritiskom brzih zarada, odnosno pritiskom da se zadovolje analitičke prognoze, što može rezultirati kratkoročnim zaradama.<sup>39</sup>

Kratkoročne zarade, odnosno kratkoročna usmjerenost nekog društva u budućnosti šteti konkurentnosti kao i performansama društva, dok su dugoročno usmjerena društva manje osjetljiva na pritisak brze zarade.

---

<sup>37</sup> Akerlof, A. G.; Kranton, R. E.; (2012.), *Ekonomija identiteta*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 43

<sup>38</sup> Prema Lacmanović, S. (2014.); Socio-ekonomski management; Predavanja

<sup>39</sup> Zhang, Y., (2012.) Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Fend off Short-Term Analyst Earnings Pressures?, <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1056> (15.12.2017.)

Ulagачi žele u kratkom vremenu ostvariti povrat, što stvara pritisak na menadžere društva da stvaraju brze rezultate. Kvalitetan sustav nagrađivanja potreban je kako se ne bi ostvarivali kratkoročni ciljevi na štetu dugoročne usmjerenosti društva, te jednako tako, kako bi menadžeri bili motivirani ka dugoročnoj usmjerenosti društva.

Prema navedenom, nužno je mijenjati „način na koji se obavlja posao menadžmenta“<sup>40</sup>, odnosno modernizirati menadžment.

Inovacije se pojavljuju u mnogo oblika; kao inovacija operacija, inovacija proizvoda, inovacija strategija te kao inovacija menadžmenta. Svaka od navedenih inovacija daje svoj doprinos uspjehu, dok se inovacija menadžmenta nalazi na vrhu piramide prethodno navedenih inovacija.

Inovacija menadžmenta je sve ono što značajno mijenja način na koji se obavlja posao menadžmenta, ili značajno mijenja uobičajene organizacijske oblike i samim time pospješuje ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Inovacija menadžmenta mijenja način na koji menadžeri obavljaju ono što obavljaju, tako da poboljšava organizacijsku izvrsnost.<sup>41</sup>

Praksa menadžmenta uključuje određivanje i programiranje ciljeva, motiviranje i izjednačavanje uloženog truda, usklađivanje i kontroliranje djelatnosti, sakupljanje i primjenjivanje znanja, nagomilavanje i alociranje resursa, stvaranje i njegovanje odnosa, te izjednačavanje i ispunjavanje zahtjeva nositelja interesa u tvrtki. Sve što dramatično mijenja način obavljanja ovih poslova može se smatrati inovacijom menadžmenta.<sup>42</sup>

Inovacija menadžmenta, podrazumijeva postizanje velikih promjena koje se odnose na stvaranje ubrzanog ritma u organizacijama, stvaranje okruženja gdje je inovacija svakodnevni posao zaposlenika, te kreiranje ugodne radne okoline kako bi zaposlenici i menadžeri dali najbolje od sebe.<sup>43</sup>

Jednako tako, inovacija menadžmenta podrazumijeva više slobode u donošenju poslovnih odluka, odnosno povećanje okvira slobode zaposlenika, stvaranje organizacije u kojoj su ljudi povezani osjećajem zajednice, te povećanje osjećaja misije koji ljudi u organizaciji osjećaju.<sup>44</sup>

U takvim trgovačkim društvima menadžere nije potrebno dodatno poticati, odnosno motivirati, obzirom da se oni identificiraju s organizacijom u kojoj rade.

---

<sup>26</sup> Hamel, G., Breen, B. (2007.), *Budućnost menadžmenta*; Mate d.o.o., Zagreb, str. 19,

<sup>41</sup> Ibidem,

<sup>42</sup> Hamel, G., Breen, B. (2007.), *Budućnost menadžmenta*; Mate d.o.o., Zagreb, str. 22,

<sup>43</sup> Ibidem,

<sup>44</sup> Ibidem,

Način na koji menadžeri obavljaju zadatke svakako je potrebno izmijeniti kako bi menadžeri uvidjeli dobrobit za cijelu organizaciju, a ne samo za svoje interese, te kako bi na taj način doprinosili dugoročnoj usmjerenosti matične organizacije.

Inovacija menadžmenta razvija konkurentsku prednost ako su jedan ili više od tri uvjeta zadovoljena: inovacija se temelji na načelu novog menadžmenta koji dovodi u pitanje neke dugogodišnje pravovjernosti, inovacija je sustavna što znači da uključuje niz procesa i metoda, inovacija je dio uzastopnog programa munjevitve inovacije pri kojemu se napredak s vremenom povećava.

Inovacija menadžmenta ima moć dovesti do izvrsnosti kojoj nitko ne može konkurirati, no ipak se veliki broj trgovačkih društava još uvijek vodi pojmom tradicionalnog menadžmenta gdje je dugoročnu usmjerenost menadžera potrebno poticati kroz različite politike nagrađivanja i promoviranja.

Nagrađivanje menadžera pridonosi boljoj poziciji poduzeća na konkurentskom tržištu jer su menadžeri tada motiviraniji za ostvarivanje dugoročnih ciljeva društva. Nagrađivanje menadžera važan je mehanizam korporativnog upravljanja, te bi adekvatno oblikovana naknada trebala poticati menadžera na donošenje profitabilnih odluka te ga dugoročno vezati za društvo. Zadaća strategije nagrađivanja je razvoj i unapređenje strukture plaća koja će pomoći kompaniji u privlačenju i zadržavanju odgovarajućih profila zaposlenika, stručnjaka i menadžera, neophodnih za opstanak i razvoj.

Strategija nagrađivanja menadžera treba odražavati filozofiju i ciljeve nagrađivanja, kao i biti u skladu s organizacijskom kulturom. Strategija menadžerskih kompenzacija mora sadržavati definiciju konkurentnog tržišta i/ili definiranu usporedivu grupu, ciljnu poziciju za različite sastavnice menadžerske plaće, ciljni miks ukupne plaće ( fiksni prema varijabilnom dijelu plaće, kratkoročni prema dugoročnim poticajima), željeni odnos između ostvarenog učinka i zarađene plaće, važnost dioničkog kapitala, stvaranje vrijednosti za dioničare, dioničko vlasništvo najviših menadžera, udovoljavanje ključnim zakonodavnim, poreznim i računovodstvenim propisima, te filozofiju nagrađivanja najviših menadžera u dijelovima kompanije izvan matice zemlje.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Tipurić, D., 2008, *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 448

Odnos između plaće i učinka od ključnog je značaja za uspješno poslovanje trgovačkih društava. Zbog navedenog društvo mora odrediti traženu razinu učinka uz koju menadžeri dobivaju ciljnu, odnosno željenu razinu kompenzacije. Menadžeri trebaju biti plaćeni u skladu sa zahtjevnošću posla, te kako se njihovi zadaci s vremenom mijenjaju, trebao bi se mijenjati i kompenzacijski ugovor. Važna stavka koju strategija menadžerskih kompenzacija mora sadržavati je stajalište društva o tome u kojoj će mjeri primjenjivati poticaje i nagrade vezane za dioničko vlasništvo.<sup>46</sup> U Republici Hrvatskoj taj oblik kompenzacije je tek u začetku, dok je u svijetu vidljivo povećanje dugoročnih poticaja u okviru primanja izvršnih direktora. Primjerena strategija nagrađivanja mora biti oblikovana na način da podupire strateška usmjerenja, teži ostvarivanju poslovnih ciljeva poduzeća, mora biti konkurentna kako bi pravilno motivirala i zadržavala ključne menadžere, te mora biti u skladu s organizacijskom kulturom i zakonskim propisima. Sve su češće nagrade menadžerima povezane s radom društva, te je slijedom takvog povezivanja plaće i radnog uspjeha veći dio plaće zasnovan na dionicama.<sup>47</sup>

Menadžerska plaća sastoji se od fiksnih i varijabilnih elemenata. Plaće vodećih menadžera utvrđuju se putem menadžerskih ugovora, te su u njima dugoročni poticaji znatno naglašeniji od kratkoročnih.<sup>48</sup>

Osnovne sastavnice kompenzacijskih primanja menadžera jesu:

- Osnovna plaća – predstavlja iznos u gotovini koji poslodavac isplaćuje za obavljeni posao. Odražava vrijednost posla ili vještina, a zanemaruje različitosti između zaposlenika. Visina osnovne plaće utvrđuje se u menadžerskom ugovoru.
- Kratkoročni poticaji – poticaji ne povećavaju osnovnu plaću, za svako se razdoblje moraju zaraditi. Najčešći kratkoročni poticaj je godišnji bonus koji je povezan s profitabilnošću društva. Svrha ovog kratkoročnog poticaja je motivirati menadžere na bolji i efikasniji rad u kratkoročnom razdoblju.

---

<sup>46</sup> Tipurić, D., 2008, *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 448,

<sup>47</sup> Tipurić, D., 2008, *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 449,

<sup>48</sup> Ibidem,

- Dugoročni poticaji – dugoročnim poticajima nastoji se napore zaposlenika usmjeriti na višegodišnje rezultate. Mogu biti u obliku dodataka u gotovini, no češće se takva dobit ostvaruje u obliku vlasništva dionica ili mogućnosti kupovanja dionica po povlaštenim cijenama. Dugoročni poticaji trebaju motivirati i nagraditi menadžment za dugoročan rast i prosperitet kompanije, kao i ugraditi dugoročnu perspektivu u donošenje odluka. U praksi se najčešće koriste dugoročni bonusi i dioničke opcije. Dugoročni bonusi vezani su za ostvarivanje dugoročnih ciljeva društava, obično za uvođenje novog proizvoda, osvajanje novog tržišta i slično. Odnose se na razdoblje od tri do pet godina. Dugoročni bonus ovisi o tome koliko je menadžer spreman realizirati konkretno utvrđene ciljeve kao što su to povećanje cijene dionica, zarada po dionici. Dioničke opcije predstavljaju najpopularniji oblik dugoročnog poticanja menadžera. Svrha im je menadžera dugoročno vezati za poduzeće kako bi mogli donositi dugoročne odluke. Dioničke opcije daju pravo korisniku da nakon proteka određenog vremena kupi dogovorenu količinu dionica poduzeća po cijeni utvrđenoj u trenutku davanja opcije. Nakon isteka razdoblja za koje je opcija dana, korisnik opcije može, ali ne mora kupiti dionice. Omogućavanje dioničkih opcija menadžerima ima za cilj motivirati menadžere da povećaju operativnu učinkovitost poduzeća, te time ostvare više cijene dionica za svoje društvo.
- Paketi otpremnina – odnose se na kompenzacije koje će menadžer dobiti ako je prisiljen napustiti poduzeće pod specifičnim uvjetima; u slučaju kada društvo pristupa spajanjima, odnosno akvizicijama, ili kada dioničari iskazuju nezadovoljstvo poslovnim rezultatima koje je ostvario vodeći menadžer koji mora odstupiti s položaja.
- Programi mirovinskog i životnog osiguranja – menadžerski ugovori menadžerima jamče dodatne mirovinske programe, te osiguravaju da životni standard menadžera nakon umirovljenja ne padne. Mogu, ali ne moraju biti zasnovani na budućim ostvarenim rezultatima menadžera.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Tipurić, D., 2008, *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 451

- Specijalni programi posebnih beneficija – posebne beneficije jesu integralni dio menadžerskih kompenzacija. Programi pokrivaju širok raspon beneficija – besplatni ručkovi, korištenje luksuznih ureda, posebna parkirna mjesta, plaćeni izdaci za automobil,<sup>50</sup>

Menadžeri očekuju nagradu za svoj trud, a društvo koje želi uspješne menadžere, koji rade u cilju dugoročne usmjerenosti, pružiti će privlačan sustav nagrađivanja. „Strategija nagrađivanja pruža poslodavcu veću mogućnost za ostvarenje poslovnih ciljeva, te je istu nužno kontinuirano razvijati upravo zbog povezivanja s procesima upravljanja ljudskim potencijalima i planiranog poslovnog rezultata.“<sup>51</sup>

Kako bi trgovačko društvo navelo menadžere da se ponašaju u skladu s ciljevima samog društva, te kako bi ostvarivali dugoročne poslovne rezultate, isto neminovno mora razviti djelotvoran sustav nagrađivanja i promoviranja koji podržava njezinu poslovnu strategiju.

Kada je riječ o nagrađivanju i promoviranju menadžera, nužno je spomenuti dvije najznačajnije teorije koje čine polazište definiranja djelotvornog sustava menadžerskih kompenzacija. Riječ je o agencijskoj teoriji koja se definira kao teorija koja analizira međusobne odnose vlasnika i menadžera,<sup>52</sup> te je temeljena na tvrdnji da menadžeri vlastiti interes u pojedinim slučajevima stavljaju ispred interesa organizacije. Teorija proučava odnos između principala i agenta, te joj je glavni cilj pronaći najpovoljniji ugovor između dviju strana.

Druga teorija jest teorija očekivanja koja ističe da „motivacija pojedinca predstavlja funkcije očekivanja, a najvažnijim se smatra postići neprekidnu vezu između motivacije, performansi i nagrada.“<sup>53</sup> Prema navedenoj teoriji motivacija pojedinca koja predstavlja funkciju očekivanja, ističe da performanse podrazumijevaju konkretne radne učinke pojedinca koji se mogu izraziti kroz proizvodnost ili određene oblike ponašanja na radnom mjestu.

Drugi način predstavljanja motivacije pojedinca kao funkcije očekivanja, ističe da performanse protekom vremena rezultiraju nagradama ili pak materijalnim dobitkom za pojedinca.

---

<sup>50</sup> Vrdoljak Raguž I., Brailo A.; (2016.) Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj, <http://hrcak.srce.hr/160397> (19.12.2017.),

<sup>51</sup> Ibidem,

<sup>52</sup> Ibidem,

<sup>53</sup> Ibidem,



Pojedinci nisu jednako motivirani jednakim nagradama, te je potrebno stoga obratiti pažnju na kreiranje različitih kompenzacijskih paketa koji će svakom pojedincu pružiti odgovarajuću korist.<sup>54</sup>

Osim promoviranja i nagrađivanja postavlja se pitanje na koji je još način moguće poticati dugoročnu usmjerenost menadžera u organizacijama.

Odgovornost menadžera za dugoročne poslove rezultate moguće je uvrstiti u pravnu regulativu. Isto bi značilo da se menadžeri moraju voditi dugoročnim ciljevima društva. Jednako tako, u suvremenim uvjetima poslovanja, menadžeri moraju pažnju pridavati čimbenicima uspješnosti društva kako bi ono bilo uspješno i konkurentno.

Ponajprije menadžeri trebaju biti vođeni ciljevima organizacije, a ne samo vlastitim interesima, odnosno kratkoročnim zaradama.

Potrebno je uvesti inovaciju menadžmenta, te ulagati u razvoj zaposlenika i stvaranju ugodne okoline u kojoj će i zaposlenici i menadžeri stvarati uspjehe za organizaciju, kao i motivirati ih putem sustava promoviranja i nagrađivanja.

---

<sup>54</sup>Vrdoljak Raguz I., Brailo A.; (2016.) Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj, <http://hrcak.srce.hr/160397> (19.12.2017.),

### 3.DUGOROČNA USMJERENOST TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA

Nastavak rada definira dugoročnu usmjerenost trgovačkih društava, te najbitniji faktor dugoročnosti, odnosno stvaranje vrijednosti, kao i ostale karakteristike dugoročne usmjerenosti; vrednovanje interesa ulagača, primjena najboljih praksi, stvaranje novih radnih mjesta, briga o zaposlenicima, razvoj inovativnih proizvoda, njegovanje odnosa sa zaposlenicima, klijentima, dobavljačima, briga o lokalnoj zajednici, izbjegavanje kratkoročnih zarada i kratkoročnih financijskih ciljeva.<sup>55</sup>

Kada je riječ o dugoročnoj usmjerenosti trgovačkih društava neophodno je navesti i čimbenike dugoročne orijentacije, odnosno ljudske resurse, inovacije i tehnologiju, proizvode i usluge društva, te društveno odgovorno poslovanje društva.<sup>56</sup>

Sva trgovačka društva koja su dugoročno usmjerena pažnju pridaju prethodno navedenim čimbenicima obzirom da su oni faktor dugoročnosti njihovog društva. U nastavku rada pojašnjavaju se svi čimbenici dugoročne usmjerenosti, te se prilikom navođenja društveno odgovornog poslovanja navode benefit, te SRC kompanije.

Jednako tako opisana je i kratkoročna usmjerenost trgovačkih društava kako bi se uočila razlika između dugoročno usmjerenih i kratkoročno usmjerenih društava. U nastavku su navedene i posljedice vođenja kratkoročno usmjerenih trgovačkih društava, te dugoročno usmjerenih trgovačkih društava.

---

<sup>55</sup> Allison, H., Brooke, B., A., (2010.); The Aspen Institute; Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors; <https://www.aspeninstitute.org/publications/long-term-value-creation-guiding-principles-for-corporations-and-investors/> (17.12.2017.),

<sup>56</sup> Zhang, Y., (2012.) Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Fend off Short-Term Analyst Earnings Pressures?, <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1056> (15.12.2017.),

### 3.1. Pojam dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava

Pojam vremena utječe na to kako trgovačka društva donose odluke i poduzimaju određene akcije. Dugoročna usmjerenost odnosi se na tendenciju da prioriteti jesu dugoročne implikacije poduzimanja akcija i donošenja odluka u određenom društvu.

Dugoročno usmjerena društva osnovana su, odnosno izgrađena su s ciljem „da traju“, te se od njih očekuje da će stvoriti novu vrijednost u vremenskom roku od pet godina, iako se to obično događa u kraćem roku.<sup>57</sup> Cilj ovih društava jest maksimizirati buduću vrijednost, na štetu nižih kratkoročnih zarada, kao i osigurati zajednici i stakeholderima sve potrebne informacije o dugoročnoj vrijednosti u određenom trgovačkom društvu.

Uspješna društva tipično su dugoročno orijentirana, te ih ne ometaju kratkoročni učinci poslovanja. Uspješna društva izbjegavaju kratkoročne zarade i čine sve što je potrebno kako bi poduzeće opstalo u dugom roku.

Nažalost, pritisak na kompanije je sve veći, što se brže želi generirati kratkoročni, financijski učinak na štetu dugoročnih ciljeva. Posljednja istraživanja ukazala su da je pritisak na menadžere sve veći kada je riječ o donošenju kratkoročnih rezultata, posebice u zadnjih pet godina.

Ključni faktori dugoročno usmjerenih trgovačkih društava jesu *usmjerenost na budućnost*, *kontinuitet*, *te ustrajnost*.<sup>58</sup>

- *Usmjerenost na budućnost* - odnosi se na procjenu dugoročnih akcija i odluka, dugoročno usmjerenih trgovačkih društava uz vjerovanje da je planiranje i predviđanje vrijedno za društvo. Jednako tako trgovačka društva usredotočuju se na postizanje unaprijed određenih ciljeva.
- *Kontinuitet* - odnosi se na akcije i odluke društva za koje je važno da su dugoročne. To je ključna sastavnica dugoročno usmjerenih društava jer ističe postojanost i reputaciju koje su važne za dugoročno poslovanje.

---

<sup>57</sup> Barton, D., Manyika, M., Koller, T., Palter, R., Godsall, J., Zoffer, J., (2017.) McKinsey Global Institute; Measuring the economic impact of short-termism, <https://www.mckinsey.com/.../MGI-Measuring-the-economic-impact-of-short-termism> (14.12.2017.)

<sup>58</sup> Allison, H., Brooke, B., A., (2010.); The Aspen Institute; Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors; <https://www.aspeninstitute.org/publications/long-term-value-creation-guiding-principles-for-corporations-and-investors/> (17.12.2017.)

- *Ustrajnost* – temelji se na vjerovanju da će naponi učinjeni danas biti vrijedni u budućnosti zbog važnosti stvaranja dugoročne vrijednosti.

Iako je ustrajnost važna za svakodnevno poslovanje i opstanak društva, pravi učinak ustrajnosti stvara se tijekom vremena.<sup>59</sup>

Osim što dugoročno usmjerena trgovačka društva odlikuju osobine, odnosno faktori koji su svojstveni samo navedenim društvima, ista se razlikuju od ostalih i po određenim karakteristikama.

Dugoročno usmjerena trgovačka društva razlikuju se od ostalih društava po slijedećim karakteristikama, odnosno;

- Manje su sklona pomicati margine održivosti kako bi ostvarila kratkoročne ciljeve,
- Ulažu više od ostalih poduzeća u industriji, i ulažu dosljedno,
- Pridaju veliku važnost načinu stjecanja zarade,
- Usmjerena su na temeljnu vrijednost društva, te ih manje brinu kratkoročne Wall Street zarade,
- Vjerojatno će se usredotočiti na porast zarade,
- Sklona su propustiti kratkoročne ciljeve poput zarade malih iznosa.<sup>60</sup>

Dugoročno usmjerene kompanije stvorene su da traju i da stvore vrijednost. Cilj im je maksimizirati buduću zaradu na štetu kratkoročnih, nižih zarada. Čimbenici koji razlikuju dugoročne organizacije od ostalih organizacija jesu ustrajnost, kontinuitet, te usmjerenost na budućnost. U njihove temelje ugrađene su posebne vrijednosti koje ih razlikuju od kratkoročno usmjerenih organizacija, a o istima će više biti navedeno u nastavku rada.

---

<sup>59</sup> Brigham, K.H., Lumpkin, G.T., Tyge Payne, G. Researching long-term orientation; Sage journals, Family Business Review; Vol.27, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf> (19.12.2017.),

<sup>60</sup> Ibidem,

### 3.2. Čimbenici dugoročne orijentacije trgovačkih društava

U uvjetima velikih promjena na globalnom tržištu, trgovačka društva su primorana prilagođavati se novonastalim uvjetima. Ukoliko su društva dugoročno usmjerena, pažnju treba posvetiti čimbenicima koji njezino poslovanje čine uspješnim i dugoročno usmjerenim.

Čimbenici dugoročne usmjerenosti poduzeća jesu ljudski resursi kao jedini živući resurs u poduzeću, proizvod, odnosno usluga koju organizacija nudi, inovacije koje primjenjuje u poduzeću, te društveno odgovorno ponašanje kako bi zaštitila zajednicu u kojoj posluje.<sup>61</sup>

Kada je riječ o ljudskim resursima, tek zadnjih godina počinje se shvaćati važnost istih. Naime, za uspješno poslovanje i dugoročnu usmjerenost veoma su važne ljudske sposobnosti, vještine i znanja. Na razvoju i usavršavanju ljudskih resursa potrebno je konstantno raditi. Omogućavanje osobnog razvoja ljudskih resursa putem edukacija i obrazovanja donosi uspjeh kompaniji čiji su isti zaposlenici. Dugoročno orijentirana trgovačka društva svjesna su važnosti ljudskih resursa, te konstantno ulažu u njih kako bi na taj način, u konačnici doprinijele dugoročnim ciljevima društva.

Osim ljudskih resursa, čimbenik dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava jesu i proizvodi, odnosno usluge koje se plasiraju na tržište. Dugoročno usmjerena trgovačka društva svjesna su važnosti razvoja svojih proizvoda, odnosno usluga. Iste treba razvijati, obzirom da su veoma važni čimbenici ostvarenja uspjeha trgovačkih društava.

Ulaganje u proizvod ili uslugu organizacije doprinosi stvaranju konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja.<sup>62</sup> Jednako tako, diferenciranje proizvoda i usluga od konkurenata, te konstantan rad na istima, doprinijeti će i stvaranju pozitivne reputacije na tržištu, kao i ostvarenju strategije dugoročne usmjerenosti organizacije.

Inovacije u trgovačkim društvima predstavljaju preduvjet konkurentnosti u suvremenim uvjetima poslovanja. Inovacijske aktivnosti potiču uspješan razvoj i rast društava, te ostvarenje konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja.

---

<sup>61</sup> Allison, H., Brooke, B., A., (2010.); The Aspen Institute; Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors; <https://www.aspeninstitute.org/publications/long-term-value-creation-guiding-principles-for-corporations-and-investors/> (17.12.2017.),

<sup>62</sup> Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D., (2010.), Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi; <http://hrcak.srce.hr/63479> (30.11.2017.),

Dugoročno orijentirana društva smatraju inovacije važnim čimbenikom koji im omogućava stvaranje dodatne vrijednosti. Uspješna trgovačka društva put k uspjehu osiguravaju ulažući znanje i sredstva u stvaranje preduvjeta za kvalitetno funkcioniranje inovacijskih procesa, odnosno strategije unutar društva.

Još jedan od čimbenika dugoročne orijentiranosti trgovačkih društava svakako je društveno odgovorno poslovanje, odnosno društvena odgovornost koja predstavlja poseban koncept u kojemu trgovačka društva dobrovoljno nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u širem smislu.

Društvena odgovornost odnosi se na široki raspon djelovanja organizacije, proizvode koje organizacija proizvodi, način na koji ih proizvodi, resurse koje upotrebljava, načine zapošljavanja i odnos prema zaposlenicima, radne uvjete, odnos prema društvenoj zajednici, te poštivanje ljudskih prava.<sup>63</sup>

Koncept društveno odgovornog poslovanja primjenjuju trgovačka društva koje se žele istaknuti na tržištu, te dugoročno usmjerena društva koja i dalje žele biti prisutna na tržištu i postizati uspjehe.

---

<sup>63</sup> Kotler, P., Lee, N., (2005.), Corporate social responsibility; Doing the most good for your company and your cause; <https://archive.org/details/KotlerLeeCorporateSocialResponsibility> (01.12.2017.),

### 3.2.1. Ljudski resursi

Sve više trgovačkih društava s vremenom postaje svjesno važnosti ljudskih resursa. Ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs društva, te su za suvremene uvjete poslovanja važne ljudske sposobnosti, znanja, kao i vještine.

Početkom prošlog stoljeća smatralo se da je tehnologija ključan faktor uspješnog poslovanja, dok je danas sasvim jasno da se u suvremenim uvjetima velikih promjena, globalizacije, konkurentnosti, promjene ne mogu realizirati bez poznavanja koncepta ljudskih resursa.<sup>64</sup>

Kako u današnje vrijeme konstantnih promjena ništa nije predvidljivo, te se događaju promjene na svjetskim tržištima, u ekonomiji, tehnologiji, jednako se tako stvaraju novi ciljevi i strategije kako bi poduzeća opstala i uspješno poslovala na tržištu.

Slijedom navedenoga, postalo je jasno da se u trgovačkim društvima nešto mora promijeniti. Potrebno je bilo promijeniti stavove i vrijednosti kao odgovor na nove zahtjeve i poticaje, promijeniti način ponašanja menadžera, na način da se ponašaju kao treneri, a ne kao rukovoditelji, te zaposlenike orijentirati prema potrebama kupaca, a ne prema potrebama poslodavaca.

Osnovna snaga trgovačkih društava jesu njezini zaposlenici, pa upravo iz navedenog razloga menadžeri trebaju prepoznati način organiziranja istih. Na razvoju ljudskih resursa potrebno je neprestano raditi, odnosno omogućiti im učenje kako bi se osobno razvijali, te na taj način donijeli uspjeh i društvu čiji su zaposlenici.

Ljudski resursi živi su resurs trgovačkih društava, te najvažniji segment koncepcije intelektualnog kapitala.

---

<sup>64</sup> Jakopec, A., (2013.), Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom; [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=187844](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=187844) (01.12.2017.)

Ljudskim resursima potrebno je upravljati, te voditi brigu o

- Zadovoljavanju potreba zaposlenika
- Osiguranju prihvatljivih uvjeta rada
- Osiguranju kvalitete radnog života
- Osiguranju ugodne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa
- Zdravlju zaposlenika<sup>65</sup>

Ljudski resursi specifičan su faktor svakog društva obzirom da isto bez njih ne bi moglo funkcionirati. Oni su temeljni resurs trgovačkih društava, te su puno složeniji za proučavanje od ostalih resursa.

Svaki je pojedinac različit. Ima svoje potrebe, htijenja, motive, kao i ambicije koje sa sobom dovodi u organizaciju, te koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na atmosferu u organizaciji. Upravo se zbog navedenog, upravljanje ljudskim resursima smatra izrazito složenim poslom, te velikim izazovom za menadžere. Menadžeri bi trebali znati prepoznati potencijalne probleme, ali i potaknuti pozitivnu energiju kod svojih zaposlenika.<sup>66</sup>

Važna je uloga menadžera koji bi trebao u zaposlenicima prepoznavati talente, dati im mogućnost odlučivanja, te se odnositi prema istima kao trener, a ne kao rukovoditelj.<sup>67</sup>

Sva dugoročno usmjerena trgovačka društva motiviraju svoje zaposlenike, potiču ih u daljnoj edukaciji, specijalizaciji, proširenju i stjecanju novih znanja, sa svrhom stvaranja što većeg doprinosa organizacijskim ciljevima poduzeća.

Dugoročno orijentirana trgovačka društva svjesna su važnosti ljudskih resursa, te konstantno ulažu u njih kako bi na taj način, u konačnici doprinijeli dugoročnim ciljevima poduzeća.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Jakopac, A., (2013.), Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom; [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=187844](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=187844) (01.12.2017.),

<sup>66</sup> Ibidem,

<sup>67</sup> Ibidem,

<sup>68</sup> Allison, H., Brooke, B., A., (2010.); The Aspen Institute; Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors; <https://www.aspeninstitute.org/publications/long-term-value-creation-guiding-principles-for-corporations-and-investors/> (17.12.2017.),



### 3.2.2. Proizvodi i usluge

Proizvodi i usluge predstavljaju ključne elemente tržišne ponude. Dugoročno orijentirana društva nuditi će superiorne proizvode i usluge, iz razloga što prosječnost nije rješenje kada je riječ o dugoročnoj usmjerenosti.

Proizvodi i usluge čimbenici su uspješnosti svakog poduzeća, ali jednako tako, mogu biti i čimbenici neuspjeha.

Trgovačko društvo koje prodaje određeni proizvod ili nudi određenu uslugu, mora biti posvećeno razvoju istih. Jednako tako, da bi uspjelo u svojoj dugoročnoj usmjerenosti, proizvode ili usluge konstantno mora usavršavati. U ovom slučaju također nije dozvoljeno stagnirati, jer jednom zapušten proizvod ili usluga lako može dovesti do oslabljene egzistencije društva. Iz navedenih razloga dugoročno orijentirana trgovačka društva moraju raditi na kvaliteti proizvoda i usluga, kao i postići izvrsnost u operacijskim aktivnostima.

Organizacija treba biti usmjerena na stvaranje konkurentske prednosti, te uložiti napore kako bi uspjela ostvariti strategiju dugoročne orijentiranosti u određenoj industriji. Kako bi uspjela ostvariti strategiju, potrebno je diferencirati se na tržištu, bez obzira je li riječ o proizvodu ili usluzi.<sup>69</sup>

Diferencijacija od konkurenata značiti će nuditi kupcima nešto jedinstveno, osobito, vrijedno, nešto što im drugi ponuđači nisu u mogućnosti ponuditi. Proizvodi i usluge diferencirati će se od konkurenata kada je riječ o obilježjima istih, kvaliteti, te inovativnosti.

Dugoročno usmjerena društva moraju biti svjesna važnosti razvoja svojih proizvoda, odnosno usluga. Iste treba razvijati, obzirom da su veoma važni čimbenici ostvarenja uspjeha trgovačkih društava, uz inovacije, te ljudske resurse i društveno odgovorno poslovanje.

Konstantno ulaganje u proizvod ili uslugu društva doprinosi i stvaranju konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja. Jednako tako, diferenciranje proizvoda i usluga od konkurenata, te konstantan rad na istima, doprinijeti će i stvaranju pozitivne reputacije na tržištu, kao i ostvarenju strategije dugoročne usmjerenosti.

---

<sup>69</sup> Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D., (2010.), Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi; <http://hrcak.srce.hr/63479> (30.11.2017.),

Kada je riječ o proizvodnji proizvoda i usluga, potrebno je spomenuti održivu proizvodnju. Dugoročno usmjerena trgovačka društva koja vode brigu o društveno odgovornom poslovanju, kao i zajednici u kojoj žive, te proizvodu ili usluzi koju plasiraju na tržište, svakako će se željeti diferencirati i načinom proizvodnje.

Održiva proizvodnja odnosi se na proizvodni proces kojim se vodi računa o gospodarskim, socijalnim, te okolišnim utjecajima procesa proizvodnje. Proizvođači bi trebali težiti proizvodnom procesu kojim se stvaraju kvalitetni i dugotrajni proizvodi, te bi metodologija tog procesa trebala biti takva da se koristi optimalna količina resursa, kao i da se osigura njihovo optimalno iskorištavanje.<sup>70</sup>

U Republici Hrvatskoj postoje brojni sektori u kojima se mogu primjenjivati obrasci održive proizvodnje s ciljem smanjenja potrošnje prirodnih dobara, smanjenja nastanka opasnih i toksičnih stvari, smanjenja nastanka otpada.<sup>71</sup> Zbog navedenog se pokreću razne mjere te aktivnosti kojima se promiče koncept održive proizvodnje. Razvijaju se eko oznake kojima proizvođači pokazuju da poštuju visoke standarde zaštite okoliša tijekom životnog ciklusa proizvoda i pružene usluge.

---

<sup>70</sup> Ministarstvo zaštite okoliša i energetike; <http://www.mzoip.hr/hr/klima/odrziva-proizvodnja-i-potrosnja.html> (12.01.2018.),

<sup>71</sup> Ibidem,

### 3.2.3. Inovacije i tehnologija

Važan čimbenik uspješnosti trgovačkih društava jesu inovacije i tehnologija. Jedan od temeljnih izvora konkurentnosti trgovačkih društava jest inovacijski potencijal<sup>72</sup>

U današnje vrijeme promjenjivih uvjeta na globalnom tržištu, inovativnost i nove tehnologije postaju odlučujuće važni. Osnovna konkurentna prednost trgovačkih društava jest njihova sposobnost da inoviraju. Samo društva koja uspiju dovesti tehnologiju na najvišu razinu, takvu je i nadalje mogu razvijati.

Kada je riječ o inovacijama, njihova važnost još više dobiva na značaju kada je riječ o suvremenim procesima, odnosno globalnoj konkurentnosti, povećanju tehnološke sposobnosti, skraćivanju životnog ciklusa proizvoda i slično.<sup>73</sup>

Razvoj proizvoda i usluga bitna je stavka u društvu, zbog opstanka, rasta poduzeća, te svakako konkurentnosti na globalnom tržištu. Kao što je već u radu navedeno, suvremeni uvjeti poslovanja su uvjeti stalnih promjena. Iz navedenih razloga dugoročno orijentirana trgovačka društva inoviraju, te ulažu u moderne, nove tehnologije, ne stagniraju jer bi im upravo stagnacija donijela propast. Inovacijske aktivnosti smatraju se ključnim pokretačem poslovnog uspjeha, te pokretačem gospodarstva u suvremenim uvjetima poslovanja.

Dugoročno orijentirana trgovačka društva razmišljaju o budućnosti, te su svjesna važnosti inoviranja u suvremenim uvjetima poslovanja.

Inovacije društvima omogućavaju stvaranje dodatne vrijednosti, odnosno omogućavaju zadovoljavanje potreba potrošača, te posljedično zadovoljavanje egzistencijalnih potreba poduzeća. Inovacije predstavljaju preduvjet konkurentnosti u suvremenim uvjetima poslovanja. Dugoročno orijentirana trgovačka društva smatraju inovacije važnim čimbenikom koji omogućava stvaranje dodatne vrijednosti.

Uspješna trgovačka društva put k uspjehu osiguravaju ulažući znanje i sredstva u stvaranje preduvjeta za kvalitetno funkcioniranje inovacijskih procesa, odnosno strategije unutar društva.

---

<sup>72</sup> Baković, T., Ledić-Purić, D. (2011.); Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća; <https://hrcak.srce.hr/75460> (30.11.2017.),

<sup>73</sup> Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D., (2010.), Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi; <http://hrcak.srce.hr/63479> (30.11.2017.),

### 3.2.4. Društveno odgovorno poslovanje

Kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju, ono predstavlja poseban koncept poslovanja u kojemu trgovačka društva dobrovoljno nastoje uskladiti i usklađuju svoje poslovanje s potrebama društva u najširem smislu. Pojam društvene odgovornosti odnosi se na cjelokupni raspon djelovanja trgovačkog društva, odnosno na proizvode koje društvo proizvodi, način na koji ih proizvodi, resurse koje upotrebljava, načine zapošljavanja i odnos prema zaposlenicima, radne uvjete, odnos prema društvenoj zajednici, te poštivanje ljudskih prava.

Koncept društveno odgovornog poslovanja razvijao se tijekom povijesti, usporedno s razvojem industrije. Usporedno s razvojem industrije koja je uvelike koristila okoliš i ljudske resurse za ostvarenje svojih temeljnih ciljeva, razvijala se svijest o zaštiti okoliša i ljudi koji su pridonosili uspjehu organizacija.

Definiranje društvene odgovornosti različito je u različitim zemljama, te se razlikuje i među autorima. Prema Europskoj komisiji, društvena odgovornost organizacije jest „koncept prema kojem kompanija na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima“<sup>74</sup>.

Prema gore navedenome, zaključujemo da se društvena odgovornost odnosi na investicije u ljudski kapital, okoliš, te na odnose s dionicima i lokalnom zajednicom. Navedeni način ponašanja poduzeća može doprinijeti proizvodnosti, te time i konkurentnosti trgovačkog društva.

Društvena odgovornost jest „obveza uprave da poduzme mjere zaštite i unapređenja dobrobiti i društva kao cjeline i interese organizacije“<sup>75</sup>. Iz navedenoga je jasno da su zapravo menadžeri odgovorni za primjenu društvene odgovornosti u trgovačkom društvu, odnosno za brigu o zaposlenicima, brigu o dionicima, zaštiti okoliša, te društvenoj zajednici u cjelini.

U suvremenim, globalnim uvjetima, za trgovačko društvo je važno pozicioniranje na tržištu, te jednako tako i uspjeh kojega može postići upravo sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima.

---

<sup>74</sup> Europska komisija – Korporativna društvena odgovornost; <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=hr> (05.12.2017.)

<sup>75</sup> Certo Samuel C.; Certo S. Trevis, (2009.) *Moderni menadžment*; MATE d.o.o Zagreb, str. 50

Koncept društveno odgovornog poslovanja sve više primjenjuju trgovačka društva koje se žele istaknuti na tržištu, te dugoročno usmjerena trgovačka društva koje i dalje žele biti prisutne na tržištu i postizati uspjehe. Trgovačka društva koja posluju prema konceptu društvene odgovornosti ostvaruju slijedeće koristi:

- Povećanje prodaje
- Povećanje udjela na tržištu
- Jačanje imidža
- Jačanje pozicije brenda
- Povećana mogućnost privlačenja, motiviranja, zadržavanja zaposlenika
- Smanjenje troškova poslovanja<sup>76</sup>

Navedene koristi omogućuju trgovačkim društvima dugoročnu prisutnost na tržištu, te prema Kotler i Lee „stvaranje jake reputacije koja u konačnici dovodi da organizacija na tržištu opstaje dulje.“<sup>77</sup>

Društveno odgovorno poslovanje u svijetu se počinje primjenjivati sredinom 20. stoljeća, dok se u Republici Hrvatskoj isto smatra novijom praksom, zbog rata, ekonomske krize, te nedostataka poticaja od strane države. S vremenom hrvatska trgovačka društva uočavaju važnost društveno odgovornog poslovanja, te prednosti koje poduzeće može postići primjenom istoga. Dugoročno usmjerena kompanije stoga će u svoje poslovanje ugraditi koncept društveno odgovornog poslovanja, te će prepoznati važnost ulaganja u ljudske resurse, odnos prema dionicima poduzeća, važnost zaštite okoliša, te odnos prema zajednici u kojoj kompanija djeluje.

Danas mnoga trgovačka društva ističu svoju društvenu odgovornost, te se u konačnici postavlja pitanje jesu li ta društva zaista društveno odgovorna, ili društvenu odgovornost koriste u svrhu samopromocije. Da bi primjena društveno odgovornog poslovanja bila učinkovita te da bi se ostvarene aktivnosti i poduzete akcije prikazale kao društveno odgovorno poslovanje trgovačkih društava, a ne kao samopromocija društva, potrebna je dobra marketinška komunikacija trgovačkog društva sa svim interesno utjecajnim skupinama.

---

<sup>76</sup> Kotler, P., Lee, N., (2005.), Corporate social responsibility; Doing the most good for your company and your cause; <https://archive.org/details/KotlerLeeCorporateSocialResponsibility> (01.12.2017.),

<sup>77</sup> Ibidem,

Često se postavlja pitanje radi li se uistinu o društveno odgovornom i etičnom poslovanju ili tek marketinškom triku s ciljem samopromocije. Mnoga trgovačka društva društveno odgovorno poslovanje koriste kao marketinški trik. Često trgovačka društva u sklopu svojeg društveno odgovornog poslovanja odluče sponzorirati neku ugroženu socijalnu skupinu ili instituciju kako bi dobila medijski prostor, te promociju, a ne razmišljaju kako je prava bit društveno odgovornog poslovanja vjerodostojnost i transparentnost, što u konačnici doprinosi pravom rastu imidža društva.<sup>78</sup> Svako trgovačko društvo koje vodi računa o zaposlenicima, te stakeholderima, može se smatrati društveno odgovornim.

U nastavku rada opisati će se malo drugačiji pravni oblici koji društvenu odgovornost ugrađuju u temelje svojeg postojanja, te im maksimizacija profita nije osnovni cilj poslovanja.

### 3.2.5 Benefit korporacije

Benefit korporacije predstavljaju novi pravni oblik koji stvara čvrste temelje za dugoročno usklađivanje misije i stvaranja vrijednosti organizacije.

Taj novi pravni oblik štiti misiju prilikom povećanja kapitala i promjena u vodstvu, te stvara veću fleksibilnost kod vrednovanja prodaje i likvidnosti, te pripreme kompanije da vodstvo uskladi s misijom.

Benefit korporacija predstavlja tradicionalnu korporaciju sa nešto izmijenjenim obvezama koje se odnose na više standarde svrhe, odgovornosti, te transparentnosti.

- Svrha – Benefit korporacija posvećena je stvaranju opće dobrobiti i održivih vrijednosti, kao i generiranju profita. Navedena održivost sastavni je dio vrijednosti korporacije,
- Odgovornost – Benefit korporacije obvezane su uzeti u obzir utjecaj same korporacije na društvo i okoliš, s ciljem stvaranja dugoročne, održive vrijednosti za sve dionike,
- Transparentnost – Benefit korporacije dužne su objavljivati izvješća, većinom na godišnjoj razini, a u kojima je prikazan njihov napredak, odnosno socijalni i okolišni učinak prema dioničarima i široj javnosti.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> DOP je ključ za građenje imidža kompanije; <http://www.dop.hr/?p=866> (11.01.2018.)

<sup>79</sup> What is a benefit corporation? <http://benefitcorp.net/businesses> (17.12.2017.)

Od tradicionalnih trgovačkih društava očekuje se da im primarni cilj prilikom donošenja odluka bude maksimizacija profita. No, mnogi sada uviđaju navedeni način razmišljanja kao prepreku u stvaranju dugoročne vrijednosti za sve dionike, uključujući i same dioničare.

Benefit korporacije stoga odbijaju ponašanje po takvom kratkoročnom modelu, te se fokusiraju na dugoročnu orijentiranost korporacije kroz razmatranje potreba svih dionika prilikom donošenja odluka. Benefit korporacijama navedeno daje fleksibilnost u stvaranju dugoročne vrijednosti za dionike.

Postati benefit korporacija donosi prednost za svakog dionika u poslovanju vezanom za korporaciju, od potrošača pa do dioničara i direktora, te ostalih stakeholdera.<sup>80</sup>

Neke od prednosti postajanja benefit korporacije jesu:

- Smanjena odgovornost direktora – benefit korporacije uživaju drugačiji tretman, odnosno drugačiju pravnu zaštitu kod balansiranja financijskih i nefinancijskih interesa prilikom donošenja odluka,
- Veća prava dioničara – obzirom da se benefit korporacije smatraju dugoročno usmjerenima, ulaganje u poslovanje istih daje ulagačima nekakvu sigurnost da će i u budućnosti korporacija biti sposobna ostvariti namijenjenu joj svrhu,
- Reputacija vodstva – ako se kompanija pridruži ostalim cijenjenim benefit korporacijama, kao takva postati će dio novog rastućeg pokreta benefit korporacija,
- Prednost u privlačenju talenata – do 2025. godine, milenijalci će činiti 25% radne snage, dok će 77% njih navesti svrhu poduzeća kao razlog rada u nekoj korporaciji.<sup>81</sup> Status benefit korporacije daje perspektivnim zaposlenicima sigurnost da je kompanija zakonski posvećena svojoj misiji,

---

<sup>80</sup> What is a benefit corporation? <http://benefitcorp.net> (17.12.2017.),

<sup>81</sup> Deloitte Millennial Survey

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf> (17.12.2017.),

- Olakšan pristup investicijskom kapitalu – status benefit korporacije može učiniti kompaniju privlačniju investitorima, kao kompaniju koja ima povećanu pravnu zaštitu, svrhu, transparentnost, te misiju.
- Povećana atraktivnost ulagačima – benefit korporacije predstavljaju atraktivnu investiciju ulagačima, posebice onima koji se zalažu za proizvodnju organske hrane, pravednu trgovinu i pokrete „kupujmo lokalno“
- Efekt demonstracije – benefit korporacije ukazuju investitorima i poduzetnicima iz svih industrija kako izgleda buduća lista „Fortune 500“<sup>82</sup>

Spominjući benefit korporacije koje u svojim temeljima imaju ugrađeno društveno odgovorno poslovanje, nužno je spomenuti B Corp sustav certificiranja, obzirom da benefit korporacije mogu postati certificirane B korporacije.<sup>83</sup> B Corp sustav uspostavljen je da omogući novi oblik korporacija koje zadovoljavaju visoke standarde odgovornosti, transparentnosti, te socijalne i ekološke učinkovitosti. Kako bi društvo dobilo B certifikat, potrebno je provjeriti slijedeća područja u korporaciji: zajednicu, zaposlenike, okoliš, te upravljanje korporacijom (procjena se vrši online, te ako korporacija ima određeni broj bodova može dobiti navedeni certifikat). Dobivanje B Corp certifikata je proces obzirom da korporacije moraju zadovoljiti određene pragove odgovornosti, transparentnosti, socijalne i ekološke učinkovitosti.<sup>84</sup> Ukoliko ih ne zadovolje, ili se pak utvrdi da korporacije ne podupiru duh zajednice, ne mogu dobiti predmetni certifikat. Korporacije koje zatraže dobivanje B Corp certifikata višestruko su kontrolirane od strane B lab-a, neprofitne organizacije koja dodjeljuje certifikat.<sup>85</sup> Bitnu stavku kod certificiranja predstavlja udovoljavanje zakonskim obvezama. Prva stavka odnosi se na to hoće li kompanija mijenjati temeljne dokumente ili će usvojiti status „benefit“ korporacije, dok se druga stavka tiče usvajanja zakonskih izmjena koje su vezane za prikupljanje novca, odgovornosti direktora.<sup>86</sup> Naposljetku kompanija dobiva popis uvjeta kojih se mora držati kako ne bi izgubila certifikat. Korporacije koje dobiju B Corp certifikat, ne trebaju koristiti društvenu odgovornost za samopromociju, kako to čini veliki broj društava, te je stoga često nemoguće prepoznati koje je društvo zaista društveno odgovorno, a koje nije.

<sup>82</sup> Fortune 500; <http://fortune.com/fortune500/list/> (17.12.2017.)

<sup>83</sup> What are B Corps; <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps> (12.01.2018),

<sup>84</sup> Ibidem,

<sup>85</sup> Ibidem,

<sup>86</sup> Ibidem,



Prilikom certificiranja korporacija procjena se vrši na temelju cijele korporacije, te je to važno kako bi se dobre korporacije razlikovale od dobrog marketinga.

Benefit korporacije odlikuje posvećenost dionicima, privlačenje talentiranih zaposlenika, privlačenje ulagača, povećana odgovornost, transparentnost prema zajednici, te misija korporacije. Benefit korporacije stječu prednosti za svakog dionika poslovanja, od kupaca, talentiranih zaposlenika, do dioničara i direktora.

Karakteristike benefit korporacije utječu na sposobnost poduzeća da poveća kapital. Prema istraživanjima provedenim u SAD-u, društva koja su imala status benefit korporacije povećala su kapital društva. Upravo zbog toga, sve veći broj investitora podržava benefit korporacije i počinje usvajati status iste.<sup>87</sup> Ukoliko to žele, benefit korporacije mogu postati B korporacije dobivanjem B Corp certifikata koji pruža slijedeće prednosti: privlačenje talenata, razlikovanja od konkurenata, privlačenja investitora, besplatnog marketinga.

### 3.2.6 SRC korporacije

Socijalno, odnosno društveno odgovorne kompanije (eng. Socially Responsible Companies) su kompanije koje u svojim temeljima imaju ugrađenu korporativnu društvenu odgovornost. Korporativna društvena odgovornost je koncept koji je postao dominantan u društvenom izvještavanju. Sve više kompanija donosi politike vezane za korporativnu društvenu odgovornost i od svakog se zaposlenika traži da zna prepoznati što jest društveno odgovorno, a što nije.

Najšira definicija korporativne socijalne odgovornosti tiče se veze između globalnih korporacija, vlada zemalja i građana neke zemlje. Druga definicija korporativnu društvenu odgovornost definira vezom između korporacija i lokalne zajednice, dok iduća definira korporativnu društvenu odgovornost kao vezu između korporacije i njezinih dionika.

SRC ili Socially Responsible Corporation predstavlja dobrovoljni korporativni oblik koji je 2006. godine predložen od države Minnesota Zakonom o odgovornoj poslovnoj korporaciji.<sup>88</sup> Prema istome, korporacije bi imale slobodu u svome nazivu nositi oznaku „SRC“.

---

<sup>87</sup> What is a benefit corporation; <http://benefitcorp.net/>; (17.12.2017.)

<sup>88</sup> Prema Lacmanović, S. (2014.); Prezentacija s predavanja; „Socio-ekonomski model ponašanja poduzeća“

Cilj uvođenja zakona bio bi u stvaranju fokusa na financijsku uspješnost, ali jednako tako i na društvenu odgovornost. Ključna područja zakona jesu javni interes, interes dioničara, zaposlenika, kupaca i kreditora, dugoročni i kratkoročni interesi korporacije te njezinih stakeholdera.<sup>89</sup>

Korporacija se obvezuje trenirati svoje direktore, dužnosnike, te zaposlenike u specifičnim obvezama prema stakeholderima. Zakon naglašava da se na SRC korporaciju ne primjenjuju opće odredbe agencijskog zakona temeljem kojega se od dužnosnika i direktora zahtijeva da postupaju isključivo u interesu dioničara maksimiziranjem profita korporacije.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Prema Lacmanović, S. (2014.); Presentacija s predavanja; „Socio-ekonomski model ponašanja poduzeća“,

<sup>90</sup> Ibidem,

### 3.3. Karakteristike dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava

Trgovačka društva koja su dugoročno usmjerena primjenjuju posebne poslovne strategije, te ih odlikuju posebne karakteristike koje će biti navedene niže u radu. Dugoročno orijentirana društva stvorena su da „traju“, te se od njih očekuje da će stvoriti novu vrijednost u vremenskom roku od najviše pet godina, a i manje, ovisno o individualnom poimanju vremenskog roka.

U cilju stvaranja dugoročne vrijednosti, dugoročno usmjerena društva ponašaju se na svojstven način, odnosno odlikuju ih slijedeće karakteristike:

- Razumiju specifične probleme koji se javljaju tijekom stvaranja dugoročne vrijednosti za društvo,
- Nastoje uzeti u obzir interese svih ulagača kako bi zajamčile dugoročan uspjeh,
- Primjenjuju najbolje prakse iz industrije kako bi zdravlje korporacije dugotrajno opstalo,
- Usmjeravaju se na povećanje i održavanje vrijednosti korporativne imovine,
- Stvaraju nova radna mjesta, te su svjesni važnosti ljudskih resursa,
- Regrutiraju, motiviraju, te nastoje zadržati visoke performanse kod zaposlenika,
- Razvijaju inovativne proizvode,
- Izgrađuju odnos sa klijentima, zaposlenicima, dobavljačima,
- Vode računa o održivom rastu i stvaranju vrijednosti za ulagače,
- Komuniciraju s ulagačima na dnevnoj bazi o poslovnoj strategiji i održivom razvoju kompanije,
- Izbjegavaju kratkoročne zarade i ostale kratkoročne financijske ciljeve,
- Nagrade za poticanje dugoročne usmjerenosti namijenjene su menadžerima za poticanje dugoročne usmjerenosti i stvaranje dugoročne vrijednosti za kompaniju, obično su u obliku godišnjih bonusa.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> 1.Allison, H., Brooke, B., A., (2010.); The Aspen Institute; Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors;  
<https://www.aspeninstitute.org/publications/long-term-value-creation-guiding-principles-for-corporations-and-investors/>  
(17.12.2017.),

Kao što je već u radu navedeno, čimbenici dugoročne orijentacije trgovačkih društava veoma su važni, posebice u suvremenim uvjetima poslovanja, kako bi društvo ostalo dugoročno usmjereno. Iz navedenog razloga, društva moraju voditi računa o svojim zaposlenicima koje treba posebno motivirati, odnosima sa klijentima i dobavljačima, te poslovanju na društveno odgovoran način zbog dobrobiti samog društva i lokalne zajednice u cjelini. Jednako tako, potrebno je komunicirati s ulagačima kako bi poslovna strategija određenog društva bila postojana. Menadžere kompanije potrebno je nagrađivati kako bi i nadalje bili dugoročno usmjereni, te kako ne bi ostvarivali kratkoročne ciljeve poput kratkoročnih zarada koji donose dobrobit njima samima, ali ne služe u cilju dugoročne usmjerenosti kompanije.

### **3.4.Dugoročna usmjerenost trgovačkih društava naspram kratkoročne usmjerenosti trgovačkih društava**

Veliki broj trgovačkih društava kratkoročno je usmjereno zbog sve većeg pritiska na menadžere koji stječu zaradu za društvo u kratkom roku, a što ostavlja posljedice na dugoročno poslovanje istoga. Istraživanja koja su provedena 2015. godine pokazala su da u uglavnom kapitalno orijentirane industrije kao što je automobilska i kemijska kratkoročno usmjerene, dok je primjerice biotehnologija dugoročno usmjerena.<sup>92</sup>

Društva koja su dugoročno usmjerena ne odstupaju od dugoročnih strategija, izgrađena su da „traju“, te očekuju da će stvoriti vrijednost za društvo u roku od pet godina, a i manje.

Krajnji cilj ovakve usmjerenosti jest stvaranje vrijednosti za trgovačko društvo, te za lokalnu zajednicu u kojoj isto posluje.

Kratkoročno orijentiranim društvima cilj je steći brzu zaradu, te će prividno djelovati da ista uspješno posluju, što će ostaviti posljedice na dugoročno poslovanje.

---

<sup>92</sup> Barton, D., Manyika, M., Koller, T., Palter, R., Godsall, J., Zoffer, J., (2017.),

McKinsey Global Institute; Measuring the economic impact of short-termism, <https://www.mckinsey.com/.../MGI-Measuring-the-economic-impact-of-short-termism> (14.12.2017.),

Kada je riječ o dugoročno orijentiranim trgovačkim društvima, prema provedenim istraživanjima u njihov je prihod rastao za 47% više od prosjeka, kao što su i oscilacije istoga bile manje u promatranoj 2014. godini.<sup>93</sup>

Istraživanje je provedeno na 615 trgovačkih društava koja su registrirana u SAD-u, a gdje su uzeti u obzir slijedeći čimbenici: investicije, zarada, rast, postupci menadžmenta, zarada po dionici.<sup>94</sup>

Za vrijeme financijske krize prihod dugoročno usmjerenih društava opadao je manjom brzinom u odnosu na druga društva, dok je nakon krize ubrzano počeo rasti. Snažni temelji dugoročno usmjerenih trgovačkih društava bili su važan faktor koji su u vrijeme financijske krize 2008. godine dopustili da ista opstanu na tržištu, te uspješno posluju.

Dugoročno usmjerena trgovačka društva imala su veću zaradu od kratkoročno usmjerenih, te je ta zarada bila u opadanju tijekom financijske krize, ali puno manjem nego što je to kod kratkoročno orijentiranih društava.

Dugoročno usmjerena društva koja su izgrađena na čvrstim temeljima, s ciljem stvaranja nove vrijednosti, dobivaju još više na značaju kada se njihova vrijednost mjeri u profitu kojega ono stječe. Čvrsti temelji odnose se na poštovanje koje društvo primjenjuje u svojem poslovanju, entuzijazam, kao i odnos prema zaposlenicima i ostalim dionicima.

Prema provedenim istraživanjem, dugoročno usmjerena društva su za vrijeme 2014. godine stekle za 81% veći profit od prosjeka.<sup>95</sup> Svi navedeni rezultati, vezani za prihod i profit govore u prilog stvaranja vrijednosti u ovim trgovačkim društvima. No ono što je najbitnije jest da ta vrijednost nije kratkoročna, odnosno nije stečena tijekom noći, već kroz određeni period vremena. Kao jedna od karakteristika dugoročno orijentiranih društava jest i izvanredna financijska izvedba koja se očituje kroz prihod, profit i zarada istih.

---

<sup>93</sup> Barton, D., Manyika, M., Koller, T., Palter, R., Godsall, J., Zoffer, J., (2017.) McKinsey Global Institute; Measuring the economic impact of short-termism, <https://www.mckinsey.com/.../MGI-Measuring-the-economic-impact-of-short-termism> (14.12.2017.),

<sup>94</sup> Ibidem,

<sup>95</sup> Ibidem,

Dugoročno orijentirana društva donijela su veći povrat dioničarima u odnosu na ostale društva.<sup>96</sup> Dugoročno orijentirana društva stvaraju poseban odnos sa dioničarima, uvažavaju ambicije dioničara i njihovu dobrobit.

Još jedna od važnih karakteristika dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava jest da ona nastavljaju ulagati i u teškim vremenima. Naime, sposobnost dugoročno usmjerenih trgovačkih društava jest stvaranje visokih prihoda, rasta, te više zarade u odnosu na ostala društva u suvremenim uvjetima poslovanja, pa čak i za vrijeme financijskih kriza. Takvim društvima jest cilj održavati dosljedne i održive izvore rasta kao ključne ciljeve dugoročnog planiranja.<sup>97</sup>

Izdaci u istraživanje i razvoj jedan su od načina mjerenja stupnja ulaganja u dugoročno planiranje. Za kratkoročno usmjerena društva nije karakteristično da ulažu u istraživanje i razvoj. Jednako tako nužno je identificirati proizvode i tehnologiju koji bi kompaniji mogli pružiti prednost u budućnosti, te u identifikaciji resursa koji bi navedeno proveli. Prema provedenom istraživanju, dugoročno usmjerena društva ulažu znatno više u istraživanje i razvoj u odnosu na ostala društva, odnosno prosječno 50% više.<sup>98</sup> Trend ulaganja u istraživanje i razvoj izražen je tijekom financijske krize, gdje je vidljivo bilo da dugoročno usmjerena društva i dalje ulažu u isto. Dugoročno usmjerena društva i za vrijeme financijske krize izdvajala su sredstva za istraživanje i razvoj, ulagala su u budući rast kada druga društva to nisu činila, te su za isto nagrađena.

Dugoročno orijentirana trgovačka društva usmjerena su na konačni proizvod i na rast društva. Iz navedenog razloga ista zapošljavaju milijune radnika kako bi proizveli kvalitetan proizvod i ostvarili rast društva.

Prema provedenom istraživanju, dugoročno orijentirana društva zapošljavala su više nego ostale kompanije i za vrijeme financijske krize. Do 2015. godine stvoreno je 12000 više radnih mjesta, nego što su to činile kratkoročno orijentirane kompanije.<sup>99</sup>

Dugoročno usmjerena trgovačka društva svjesna su važnosti ljudskih resursa, kao jednoga od čimbenika uspješnosti i dugoročne usmjerenosti društva.

---

<sup>96</sup> Barton, D., Manyika, M., Koller, T., Palter, R., Godsall, J., Zoffer, J., (2017.) McKinsey Global Institute; Measuring the economic impact of short-termism, <https://www.mckinsey.com/.../MGI-Measuring-the-economic-impact-of-short-termism> (14.12.2017.),

<sup>97</sup> Ibidem,

<sup>98</sup> Ibidem,

<sup>99</sup> Ibidem,

Kratkoročno usmjerena društva ne ulažu u ljudske resurse, te izbjegavaju zapošljavanja jer im zaposlenici, kao i edukacije i obuke istih predstavljaju isključivo trošak.

Kratkoročno orijentirana društva u fokusu imaju donošenje odluka o kratkoročnim ciljevima, a na štetu dugoročnih ciljeva u poslovanju. Kratkoročnost rezultira nedovoljnom pažnjom koja se reflektira na temelje društva kao i na dugoročno stvaranje vrijednosti u društvu. Problem kratkoročnosti pojavljuje se kada donositelji odluka žrtvuju dugoročne ciljeve zbog kratkoročnih koristi.

Kratkoročnu orijentaciju mogu primjenjivati trgovačka društva, ali i ostale institucije. Kratkoročna orijentacija stoga može imati makroekonomske i socijalne posljedice kao što su utjecaj na gospodarski rast, utjecaj na zaposlenost te na dinamiku cijena. Jednako tako kratkoročna orijentiranost može rezultirati dugoročnim troškovima, obzirom da bi povećanje javnog duga moralo biti kompenzirano kroz povećanje fiskalnih nameta, a što bi u konačnici rezultiralo gospodarskim usporavanjem, odnosno izravno bi utjecalo na kućanstva te na kompanije.

Prekomjerna usmjerenost na kratkoročne ciljeve može rezultirati sličnim ponašanjem mnogih tvrtki i institucija, odnosno prekomjernog uzimanja rizika s ciljem maksimizacije kratkoročne zarade. Primjerice, financijske institucije mogu ulagati u imovinu sa skrivenim rizikom, ili pak preuzeti prekomjerni dug samo da bi se kratkoročno povećala njihova dobit. U ovome slučaju kratkoročnost može dovesti do sistemskog rizika, a što utječe na stabilnost cjelokupnog gospodarskog sustava.<sup>100</sup>

Kratkoročna orijentacija također može dovesti do makroekonomske neravnoteže koja je praćena gospodarskim padom.

Kratkoročnost se također očituje u smanjenju investicijskih aktivnosti, a što u konačnici rezultira smanjenjem konkurentnosti određenog trgovačkog društva, te nemogućnosti reakcije na tržišne izazove.

Kratkoročno usmjerena trgovačka društva zanemaruju investicijske aktivnosti zbog kapitalnih izdataka koji zahtijevaju neposredne troškove, dok je korist neizvjesna, te je pitanje kada će ostvariti povrat od investicija.

---

<sup>100</sup> Zhang, Y., (2012.) Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Fend off Short-Term Analyst Earnings Pressures?, <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1056> (15.12.2017.).

Kratkoročnost rezultira smanjenjem potencijala trgovačkih društava, ali i smanjenjem potencijala cjelokupnog gospodarstva.<sup>101</sup>

Trgovačka društva često se nalaze pod pritiskom ulagača koji očekuju pozitivne ishode u što kraćem roku.

Čimbenici koji doprinose kratkoročnom ponašanju ulagača uključuju nove tehnologije, globalizaciju financijskih tržišta, smanjeno vrijeme trgovanja, troškove transakcija, te stalno praćenje tržišnih uvjeta.

Zadnjih desetljeća globalizacija i tehnološki napredak doveli su do značajnog smanjenja troškova transakcija što je stvorilo prednost za ulagače koji su željeli preraspodijeliti svoja sredstva iz jednog društva u drugo, ili pak preraspodijeliti sredstva s jednog tržišta na drugo tržište, ili sa tržišta jedne zemlje na tržište u drugoj zemlji.

Sve navedene mogućnosti olakšale su ulagačima alociranje sredstava prema vlastitoj sklonosti riziku i vlastitim preferencijama.<sup>102</sup>

Brzi razvoj tehnologije rezultirao je brzim širenjem informacija u svijetu, u bilo koje vrijeme u danu, omogućavajući ulagačima da odmah odgovore na promjene na tržištu.

To je stvorilo nove mogućnosti za ulagače da nastave i dalje biti kratkoročno usmjereni, te da i nadalje imaju tendenciju brzog povrata na štetu dugoročnih ciljeva poduzeća.

---

<sup>101</sup> Zhang, Y., (2012.) Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Fend off Short-Term Analyst Earnings Pressures?, <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1056> (15.12.2017.).

<sup>102</sup>Ernst&Young Global Limited, (2014.), Short-termism in business: causes, mechanisms and consequences, [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Poland.../Shorttermism\\_raport\\_EY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Poland.../Shorttermism_raport_EY.pdf) (12.12.2017.),



Tablica 2 prikazuje karakteristike dugoročno usmjerenih društva i karakteristike kratkoročno usmjerenih društava, koje su već prethodno u tekstu navedene i opisane.

Karakteristike dugoročno usmjerenih trgovačkih društava jesu stvaranje vrijednosti za društvo, društvo je izgrađeno na čvrstim temeljima te primjenjuje dugoročnu strategiju, ulaže u teškim vremenima, izdvaja u istraživanje i razvoj, te je svjesno važnosti inoviranja i novih tehnologija.

Tablica 2: *Karakteristike dugoročno usmjerenih i kratkoročno usmjerenih trgovačkih društava*

Dugoročno usmjerena trgovačka društva	Kratkoročno usmjerena trgovačka društva
1. Stvaranje vrijednosti za društvo	1. Kratkoročni ciljevi
2. Izgrađena na čvrstim temeljima	2. Maksimizacija kratkoročnih zarada
3. Primjena dugoročne strategije	3. Primjena kratkoročnih strategija
4. Povećanje prihoda	4. Smanjenje investicijskih aktivnosti
5. Porast profita	5. Žrtvovanje dugoročnih ciljeva
6. Ulaganje u teškim vremenima	6. Žrtvovanje dugoročnih zarada
7. Ulaganje u istraživanje i razvoj	7. Smanjenje konkurentnosti
8. Usmjerenost na konačni proizvod	8. Ne reagiraju na tržišne izazove
9. Važnost inovacija i tehnologije	9. Pojava sistemskog rizika

Izvor: Allison, H., Brooke, B., A., (2010.); The Aspen Institute; Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors;

<https://www.aspeninstitute.org/publications/long-term-value-creation-guiding-principles-for-corporations-and-investors/> (17.12.2017.), Izrada autora

Navedene karakteristike dugoročno usmjerenih trgovačkih društava u oprečnosti su sa karakteristikama kratkoročno usmjerenim trgovačkim društvima koja su vođena kratkoročnim ciljevima i zaradama, smanjenjem investicijskih aktivnosti, te posljedično i smanjenjem konkurentnosti.

### **3.5. Značaj poticanja dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava u suvremenim uvjetima poslovanja**

Obzirom da su u prvim poglavljima ovoga rada opisani suvremeni uvjeti poslovanja trgovačkih društava, može se zaključiti da je u današnje vrijeme jako malo društava dugoročno usmjereno upravo iz razloga što se trgovačka društva ne znaju ili ne žele nositi s istima. Razlozi koji dovode do toga jesu različiti, no obično se problemi naziru u menadžmentu društava. Dugoročno usmjerene kompanije ulažu u proizvode i usluge koje stavljaju na tržište zbog povrata koji će pristići kompaniji u budućnosti, ulažu u zaposlenike koji su pokretačka snaga kompanije, imaju korektan odnos sa stakeholderima te sa lokalnom zajednicom.

Ujedno je potrebno motivirati zaposlenike i menadžere. Upravo se politika nagrađivanja zaposlenika kroz razvijeni sustav plaća, te nagrađivanje menadžera kroz razne bonuse pokazala kao dobra praksa kako bi menadžeri bili motivirani da održe dugoročnu orijentaciju kompanije, te da i u budućnosti motiviraju i potiču zaposlenike na isto.

U današnjim, suvremenim uvjetima poslovanja, upravo se menadžment nalazi pred izazovima koji u središte pozornosti stavljaju suvremenog menadžera koji posjeduje konceptualna, te tehnička znanja, kao i interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine koje predstavljaju preduvjete kvalitetnog poslovanja na tržištu stalnih promjena.

Dugoročno orijentirana kompanija, koja želi poslovati u suvremenim uvjetima na tržištu mora biti usredotočena na zaposlenike, stakeholdere, posvećena proizvodu ili usluzi koju pruža, te jednako tako, pratiti informacijska i tehnološka dostignuća, te povećavati investicijske aktivnosti. Dugoročna orijentacija, odnosno usmjerenost trgovačkih društava posebno je važna za samo društvo koje ima sve predispozicije da bude prisutno na tržištu dugi niz godina. Također, dugoročna usmjerenost utječe na zaposlenike koje trgovačko društvo motivira i potiče na dugoročnu usmjerenost, ali ih iz baš navedenog razloga i zadržava.

Dugoročna usmjerenost ima značaj i za zajednicu u kojoj dugoročno usmjereno društvo posluje. Obzirom da dugoročno usmjerena društva zapošljavaju, te stvaraju nova radna mjesta, time doprinose i povećanju zaposlenosti u zajednici, odnosno doprinose gospodarskom rastu.

Osim navedenoga, dugoročno usmjerena trgovačka društva svakako će imati u zajednici u kojoj posluju dobru reputaciju i status.

### 3.6. Primjeri poslovanja dugoročno usmjerenih kompanija u svijetu

Pojam dugoročno usmjerenih trgovačkih društava, češće se spominje u svijetu nego što je to običaj u Republici Hrvatskoj. Trgovačka društva koja svojim poslovanjem pokazuju da su dugoročno usmjerena, isto vole i naglasiti. Kao što je već u radu spomenuto, dugoročno usmjerena društva usredotočena su na razvoj svojih zaposlenika, na otvaranje novih radnih mjesta, ulažu u istraživanje i razvoj, inovacije i tehnologiju, te ne zanemaruju investicijske aktivnosti, kao što se i njihovo cjelokupno poslovanje temelji na društvenoj odgovornosti.

Korporacija Unilever prisutna je na tržištu od 1880-ih godina, te stavlja na tržište proizvode više od četiri stotine brendova, od kojih možemo izdvojiti: Axe, Lipton, Knorr, i Hellmann's.<sup>103</sup> Korporacija naglašava svoju korporativnu svrhu, odnosno primjenu najviših standarda prema svakome u poslovanju, odnosno prema zajednici, stakeholderima, te okolišu na kojega utječu. Vizija ovog društva jest rast poslovanja (prodaje i kapitalne učinkovitosti), poboljšanje zdravlja i dobrobiti kupaca, te smanjenje štetnog utjecaja na okoliš.<sup>104</sup>

Kako bi realizirali svoju viziju, uložili su u dugoročnu strategiju svih kategorija i brendova koji donose rast i dobrobit svim dionicima.

Kada je riječ o dugoročnoj usmjerenosti, korporacija primjenjuje slijedeće strategije: izgradnju prestižnog poslovanja, usmjerenost na inovacije, povećano ulaganje u digitalni marketing, razvoj e-commerce poslovanja, privlačenje talenata te razvoj talenata.<sup>105</sup>

Korporacija je u godišnjem izvješću izjavila da ima savršeno definiranu strategiju gdje je glavni cilj stvaranje rasta u istoj, a koji je kompetitivan, profitabilan i odgovoran. Kao dugoročno usmjerena korporacija usmjereni su na poboljšanje brendova putem inovacija, osvajanje marketinških tržišta, stalno poboljšanje poslovanja, usmjerenost na ljudske resurse, održivi razvoj poslovanja kroz eko-proizvodnju i nove metode, usmjerenost na zajednicu i okoliš u kojemu posluju.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> <https://www.unilever.com>

<sup>104</sup> <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-strategy/>

<sup>105</sup> <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-strategy/>

<sup>106</sup> [https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2016\\_tcm244-498880\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2016_tcm244-498880_en.pdf)

Kao još jedan primjer dugoročno usmjerenog poslovanja, navodi se i korporacija Amazon koja je svoje poslovanje započela 1994. godine kao internet knjižara, dok danas posluje kao velika internet trgovina.<sup>107</sup> 1997. godine izvršni direktor Amazona izjavio je da je „sve oko dugoročnosti“. Upozorio je dioničare da će možda donositi odluke koje će se razlikovati od odluka koje donose druge korporacije, te ih pozvao kako bi bio siguran da će dugoročni pristup biti dijelom korporativne investicijske politike. Izvršni direktor Amazona Jeff Bezos, iste je godine izjavio da „menadžeri i zaposlenici u korporaciji rade kako bi izgradili nešto važno, nešto što je važno njihovim kupcima, nešto o čemu će pričati unucima.“<sup>108</sup>

Danas je Amazon, kao i većina dugoročno usmjerenih korporacija usmjeren na zaposlenike, očuvanje okoliša i zajednice u kojoj posluje, te fokusiran na inovacije. Korporacija Amazon je dugoročno usmjerena, te ima status jedne od vodećih rastućih korporacija u svijetu.

Korporacije Unilever i Amazon posluju na području cijeloga svijeta, te su prisutne na tržištu dugi niz godina. U temelje poslovanja obje kompanije ugrađena je dugoročna usmjerenost. Dugoročna usmjerenost u obje kompanije odnosi se na odnos sa zaposlenicima kao živim resursom poduzeća, utjecajem na okoliš, inovacije, te odnos prema stakeholderima i zajednici u kojoj posluju. U temelje oba društva nije ugrađena kultura pohlepe, te im profit nije jedini cilj, zbog čega su i opstali dugi niz godina na kompetitivnom tržištu.

Samo korporacija Amazon zapošljava preko 90.000 ljudi u svijetu<sup>109</sup> što ima veliku ulogu kada je riječ o stopi zaposlenosti. Dugoročno usmjereno poslovanje ostavlja pozitivne posljedice i na makroekonomske pokazatelje, te na gospodarski rast države u kojoj korporacije posluju.

---

<sup>107</sup> [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

<sup>108</sup> <http://www.nytimes.com/2011/12/17/business/at-amazon-jeff-bezos-talks-long-term-and-means-it.html>

<sup>109</sup> [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

#### **4. ARENA HOSPITALITY GROUP d.d. – PRIMJER DUGOROČNE ORIJENTACIJE PODUZEĆA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA**

Arena Hospitality Group d.d. hotelsko je trgovačko društvo iz Pule. Grupa upravlja, te razvija smještajne objekte visokih kategorija. Smještajni objekti ove Grupe uključuju hotele, turistička naselja te kampove. Hoteli i turistička naselja smješteni su u Hrvatskoj, te u Njemačkoj i Mađarskoj. Kampovi Grupe smješteni su u Hrvatskoj, na južnoj strani istarskog poluotoka.<sup>110</sup>

Portfelj Grupe čine petnaest hotela, četiri turistička naselja, te osam kampova. Sedam hotela, četiri turistička naselja, te osam kampova nalazi se u Hrvatskoj, dok se sedam hotela nalazi u Njemačkoj, a jedan u Mađarskoj. Većina hotela, te jedno naselje posluju pod brendom Park Plaza, odnosno art'otel.<sup>111</sup>

Arena Hospitality Group d.d. pod uvjetima Okvirnog ugovora sa neizravnim dioničarom PPHE Hotel Grupom ima ekskluzivno pravo upravljanja, kao i razvijanja novih Park Plaza brendiranih smještajnih objekata u Regiji srednje i istočne Europe. Kao jedna od glavnih strategija društva ističe se širenje portfelja unutar tržišta srednje i istočne Europe i to ponudom visokokvalitetnog proizvoda po atraktivnim cijenama.

Grupa ima namjeru iskoristiti mogućnosti rasta širenjem portfelja različitim poslovnim modelima, odnosno putem vlasništva, upravljanja, zakupom, vođenjem, rebrandingom, te razvojem.

Arena Hospitality Group d.d. primjer je dugoročno usmjerenog društva, što će više biti vidljivo u potpoglavljima koja slijede u radu.

Društvo se počelo širiti na tržištu srednje i istočne Europe 2016. godine, što donosi prednosti poslovanja koje je u Hrvatskoj još uvijek sezonski ograničeno.

---

<sup>110</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

<sup>111</sup> Ibidem,

Društvo je osnovano u studenom 1974. godine, kao društveno poduzeće u Republici Hrvatskoj, i to spajanjem četiri radne organizacije s djelatnostima upravljanja hotelima i pružanja smještaja u Puli i Medulinu. te je većina hotela, naselja, te kampova izgrađena upravo u razdoblju do 1970.-ih i 1980.-ih godina.

Društvo je privatizirano 1994. godine, a 2003. godine dionice istoga uvrštene su na Zagrebačku burzu (eng. Zagreb Stock Exchange). Povezane osobe određenih fondova kojima je upravljao Goldman Sachs stekle su 2007. godine neizravni kontrolni udio u Društvu putem njihovog udjela u nizozemskom holding društvu Bora B.V. Odnos PPHE Hotelske Grupe i društva, tada pod nazivom Arenaturist d.d., započeo je 2008. godine.<sup>112</sup>

Iste godine PPHE Hotelskoj Grupi dodijeljeni su ugovori o upravljanju za smještajne objekte Društva, te za smještajne objekte tri društva u stopostotnom vlasništvu Bora B.V. nakon natječaja, kada je PPHE Hotelska Grupa stekla 20% udjela u Bora B.V.

Od 2011. godine Grupa je počela preuređivati određene smještajne objekte, odnosno otvarati ih pod brendom Park Plaza. Ti objekti odnosili su se na slijedeće: Park Plaza Histria Pula, Park Plaza Verudela Pula, Park Plaza Belvedere Medulin, te Park Plaza Medulin koji sada posluje pod posebnim brendom i imenom – Sensimar Hotel Medulin. Bora društva, koja su u vlasništvu imala Ai Pini Resort, te Sensimar Hotel Medulin, te koja su upravljala naseljem Zlatne stijene, 2016. godine pripojena su Društvu.<sup>113</sup>

Krajem 2016.godine PPHE Hotelska Grupa neizravno je unijela 88% udjela u Sugarhill Grupi u društvo u zamjenu za dionice za uvrštenje, dok je unesena imovina i poslovanje Sugarhill Grupe uključivalo prava upravljanja sa osam hotela pod brendom Park Plaza, te jednim art'otelom, uključujući četiri hotela u Berlinu sa sveukupno 1295 smještajnih jedinica.<sup>114</sup>

Kao rezultat unosa Sugarhilla, Grupa je ostvarila pogodnost prethodno sklopljenog ugovora između PPHE Hotelske Grupe i društva Arena Hospitality Group d.d kojim se AHG-u dodjeljuje isključivo pravo upravljanja i razvijanja novih Park Plaza brendiranih objekata u 18 država regije srednje i istočne Europe. 2017. godine dva društva kćeri u neizravnom vlasništvu Društva stekla su vlasništvo hotela art'otel Cologne i art'otel Berlin Kudamm.

---

<sup>112</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

<sup>113</sup> Ibidem,

<sup>114</sup> Ibidem,

U ožujku 2017. godine Glavna skupština usvojila je odluku o povećanju temeljnog kapitala, te odluku o promjeni tvrtke Društva iz „Arenaturist d.d.“ u „Arena Hospitality Group d.d.“<sup>115</sup>

Danas Grupa predstavlja rezultat brojnih spajanja koja su se odvijala tijekom godina. Posljednje stjecanje bilo je 88% Sugarhill Grupe putem Unosa Sugarhilla<sup>116</sup>, te temeljem toga čini sedam hotela u Njemačkoj, te jedan u Mađarskoj, a koji su pridodani poslovnim operacijama Grupe.

#### **4.1.Čimbenici dugoročne usmjerenosti Arena Hospitality Group-a d.d.**

Čimbenici dugoročne usmjerenosti ovoga društva jesu zaposlenici, odnosno ljudski resursi, inovacije i tehnologija, društveno odgovorno poslovanje, te proizvod, odnosno usluga koju trgovačko društvo pruža.

Arena Hospitality Group d.d. svjesna je važnosti zaposlenika u društvu, te smatra da su upravo oni ključni za ostvarenje uspjeha društva. Zbog navedenog razloga društvo ulaže u razvoj zaposlenika, potiče ga kroz razvojne programe, te programe u organizaciji PPHE Hotelske Grupe. Društvo je svjesno važnosti motiviranja i zadržavanja zaposlenika, te ima uspostavljen sustav za zapošljavanje, te nagrađivanje zaposlenika. Društvo konstantno ulaže u svoje zaposlenike, te otvara radna mjesta obzirom da smatra da su isti važan faktor dugoročne usmjerenosti i uspješnosti poduzeća.

Kada je riječ o inovacijama i tehnologiji, društvo već nekoliko godina u suradnji s vanjskim korporacijama razvija aplikacije primjerene hotelskom poslovanju, kao što je to primjerice „digitalni ključ“. Društvo je prepoznalo važnost inoviranja u poslovanju, obzirom da je upravo ono ključno za opstanak, te uspjeh na kompetitivnom tržištu.

Osim što društvo pridaje veliku važnost zaposlenicima, te inovacijama i tehnologiji kao čimbenicima uspješnosti i dugoročnosti poslovanja, društvo je svjesno koje posljedice poslovanje ima za okoliš i zajednicu u kojoj isto posluje.

---

<sup>115</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

<sup>116</sup> Ibidem,

Iz navedenih razloga promovira dobrobit za okoliš u zajednici, preuzima inicijative koje će promovirati dobrobit za okoliš u zajednici u kojoj posluje, te postupa u maniri dobrog poslodavca, gdje se svi zaposlenici tretiraju jednako, te im je omogućena prilika da napreduju.<sup>117</sup>

#### **4.1.1. Zaposlenici Arena Hospitality Group-a d.d.**

Kada je riječ o Hrvatskoj, upravljačka struktura organizirana je u deset korporativnih službi kojima upravljaju rukovoditelji, odnosno direktori, a operativno je podijeljena u četiri profitna centra; odnosno hotele, kampove, turistička naselja te pomoćne usluge.<sup>118</sup> Pod pomoćne usluge spadaju zakupi prostora, održavanje, održavanje okoliša, praona rublja, te animacija.<sup>119</sup> Svi navedeni centri nalaze se u sjedištu Društva, u Puli. Dodatne korporativne i operativne funkcije Grupe u Njemačkoj i Mađarskoj nalaze se u regionalnom uredu u Berlinu. Korporativne funkcije odnose se na službe kao što su marketing, financije, ljudski resursi, IT, nabava<sup>120</sup>.

Arena Hospitality Group d.d. svjesna je važnosti motiviranja i zadržavanja zaposlenika, te ima uspostavljen sustav za zapošljavanje, te nagrađivanje zaposlenika. „Kao dio programa poticanja, motivacije i nagrađivanja radnika Grupe, radnici se redovito ocjenjuju te na temelju tih ocjena imaju pravo na povećanje plaća i bonuse temeljene na njihovim rezultatima prema određenim dogovorenim kriterijima.“<sup>121</sup>

Grupa je istaknula da je u 2016. godini uočen manjak zaposlenika iz pojedinih djelatnosti, posebice u hotelima u Berlinu, te napomenula da se tijekom visoke sezone i u Hrvatskoj mogu javiti iste poteškoće.<sup>122</sup> Grupa je svjesna da će morati privući i zadržati radnike s potrebnim znanjima i iskustvom, te konstantno ulagati u njihovu obuku.

Na zadržavanje zaposlenika utječe razvoj i održavanje kulture u Grupi, kao i programi obuke te sustavi povratnih informacija. Društvo je mišljenja da je potrebno zapošljivati članove iz

---

<sup>117</sup> <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/drustvena-odgovornost/dobar-poslodavac> (11.01.2017.),

<sup>118</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

<sup>119</sup> Ibidem,

<sup>120</sup> Ibidem,

<sup>121</sup> Ibidem,

<sup>122</sup> Ibidem,



svih skupina zajednica, te iz mnogih sredina i s različitim iskustvima upravo iz razloga kako bi bolje služilo gostima, a što u konačnici pruža kompetitivnu prednost na tržištu.

Arena Hospitality Group d.d. ulaže u razvoj zaposlenika, potiče ih kroz razvojne programe, te programe u organizaciji PPHE Hotelske Grupe.

Program „upravljanja talentima“<sup>123</sup> dio je razvojnih programa koji podržavaju odjeli za ljudske resurse kao i predstavnici Službe za učenje i razvoj u svakom hotelu, odnosno regiji. U program su uključeni zaposlenici prepoznati kao talenti.

Cilj spomenutog programa jest podržavanje i razvijanje talentiranih mladih zaposlenika koji imaju visoke radne rezultate i za koje se smatra da imaju veliki potencijal postizanja uspješnosti, a s krajnjim ciljem razvijanja karijere unutar Grupe.

Na listi prioriteta Grupe svakako je upravljanje talentima obzirom da je Grupa mišljenja da je to element veoma važan za budući uspjeh poslovanja.

Jedan od razvojnih programa, namijenjen rukovoditeljima nastao je 2014. godine pod nazivom „Osnove upravljanja“<sup>124</sup>. Navedeni program za cilj ima poduprijeti razvoj rukovoditelja Grupe u poslovanju, a namijenjen je „neposrednim rukovoditeljima, voditeljima timova i operativnim rukovoditeljima koji su prepoznati kao talentirani pojedinci.“<sup>125</sup> Cilj programa jest razviti rukovoditeljske sposobnosti, znanje, te ponašanje koje je potrebno rukovoditeljima u svakodnevnom poslovnom životu a kako bi se osiguralo poticanje rasta poslovnih rezultata organizacije.

Još jedan od programa pokrenut 2015. godine, a koji je namijenjen mlađim voditeljima službi i nadzornim rukovoditeljima jest STEP UP<sup>126</sup> s ciljem daljnjeg razvoja radnog učinka članova tima, te razvoja u daljnjoj karijeri.

Služba ljudskih resursa svake godine, posebice u zimskim mjesecima dogovara edukacije za svoje zaposlenike. Edukacije su namijenjene različitim radnim mjestima, te su organizirane posebno za primjerice odjele hrane i pića, odjel domaćinstva, odjel recepcije, korporativne službe.

---

<sup>123</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.)

<sup>124</sup> Ibidem,

<sup>125</sup> Ibidem,

<sup>126</sup> Ibidem,

Grupa je prepoznala vrlo važan aspekt razvoja poduzeća, a to su zaposlenici. Oni su jedini živeći resurs poduzeća u koji je nužno konstantno ulagati kako bi Grupa ostvarivala uspjeh. Grupa za sebe smatra da je dugoročno orijentirana, te je svjesna važnosti ljudskih resursa bez kojih ne bi bilo moguće poslovati, posebice ne u djelatnosti kojoj Grupa pripada.

#### **4.1.2. Inovacije i tehnologija**

Arena Hospitality Group d.d. želi pružiti svojim gostima napredno iskustvo ulaganjem u inovacije, kao i unaprijediti uslugu koju pruža.

2015. godine Društvo, tada Arenaturist, razvilo je dvije mobilne aplikacije, i to „PPHE Hrvatska“ za brendirane objekte, i „Arenaturist“ za nebrendirane objekte. Aplikacija PPHE Hrvatska razvijena je u suradnji s informatičkom kompanijom Intersoft Technologies iz Pule. Obje navedene aplikacije pružaju gostima informacije o smještajnom objektu, i to informacije o restoranima, trgovinama, wellness centru, sportskim aktivnostima, te večernjim događanjima i manifestacijama na području smještajnog objekta. Putem aplikacije PPHE Hrvatska moguće je čak naručiti određenu uslugu od određenog odjela u smještajnom objektu – primjerice buđenje od strane recepcije ili zamjenu ručnika od strane domaćinstva ili pak rezervacija termina za masažu u wellness centru.

2016. godine Društvo je dodalo aplikaciji PPHE Hrvatska novu inovativnu uslugu, odnosno „digitalni ključ“<sup>127</sup> kojom se pametnim telefonima mogu otvarati elektronske brave u smještajnim objektima. Hotel Park Plaza Arena prvi je hotel grupacije u kojemu je implementirana ova usluga, a čime je izbjegnuto korištenje ključ kartica i ključeva, te čekanja prijava na recepciji. U budućnosti društvo namjerava proširiti korištenje aplikacije i na ostale objekte pod brendom Park Plaza na području Pule i Medulina.

Digitalni ključ razvijen je u suradnji sa svjetskom korporacijom Assa Abloy Hospitality, a implementacija je dovršena u suradnji sa korporacijom Špica sistemi iz Zagreba koja je dugogodišnji partner Društva, te dobavljač elektronskih brava za smještajne objekte.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Arena Hospitality Group – prvi u Hrvatskoj s uslugom handy; <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/arena-hospitality-group-prvi-u-hrvatskoj-s-uslugom-handy>, (18.12.2017.)

<sup>128</sup> Park Plaza Arena Pula prvi hotel u Hrvatskoj s digitalnim ključem; <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/> (18.12.2017.)

Aplikacija je nominirana na natječaju Hrvatske turističke zajednice u kategoriji „Inovacija 2016.“<sup>129</sup>

Društvo Arenaturist uspješno je pokrenulo i novu web stranicu, [www.arenaturist.com](http://www.arenaturist.com) koja je izrađena u skladu s najsuvremenijim trendovima digitalnog marketinga, te potom novu web stranicu [www.arenacamps.com](http://www.arenacamps.com) koja sadrži ponudu kampova ovog trgovačkog društva.

Web stranica izrađena je u suradnji sa zagrebačkom digitalnom agencijom Nivas, te je dobila „potpuno novi dizajn, arhitekturu i sustav za upravljanje sadržajem, jednako kao i prije pokrenuta hotelska stranica“<sup>130</sup>

Sezonu 2017. odjel marketinga Arena Hospitality Group-a d.d. započeo je uvodeći u smještajne objekte novu uslugu. Hoteli Grupe; Park Plaza Arena, Park Plaza Histria, Park Plaza Belvedere, te turističko naselje Park Plaza Verudela prvi su objekti na području Republike Hrvatske koji su uveli uslugu „handy“.

Handy jest pametni telefon koji gost ima na raspolaganju tijekom svojega boravka u smještajnom objektu Grupe, te isti poboljšava dojam gosta. Kao veliku prednost navedenog uređaja navode se „besplatni lokalni, međunarodni telefonski razgovori, besplatno korištenje interneta“<sup>131</sup>, te je jednako tako moguće „slušati glazbu, gledati video zapise, fotografirati, koristiti društvene mreže“<sup>132</sup>, i slično, i to sve potpuno besplatno.

Svaka soba ili apartman, odnosno svaka smještajna jedinica u prethodno navedenim objektima Grupe na raspolaganju ima jedan handy uređaj tijekom cijelog perioda svojega boravka.

Na uređaju su već instalirani gradski vodič, preporuke za dobre restorane, te kupovinu.<sup>133</sup> Gost također može sam instalirati dodatne aplikacije koje će koristiti tijekom svojega boravka. Svaki handy uređaj nakon odjave gosta koji ga je koristio vraća se na izvorne postavke kako bi se zaštitila privatnost gosta.

---

<sup>129</sup> Park Plaza Arena Pula prvi hotel u Hrvatskoj s digitalnim ključem; <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/> (18.12.2017.)

<sup>130</sup> Pokrenuta nova web stranica, <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/pokrenuta-nova-web-stranica-arenaturist.com> (18.12.2017.)

<sup>131</sup> Arena Hospitality Group – prvi u Hrvatskoj s uslugom handy; <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/arena-hospitality-group-prvi-u-hrvatskoj-s-uslugom-handy>, (18.12.2017.),

<sup>132</sup> Ibidem,

<sup>133</sup> Ibidem,

Za uvođenje handy uređaja, 2017. godine Grupa je dobila priznanje Zlatna koza – Capra d'oro za izuzetan doprinos na području marketinških aktivnosti u turizmu Istre, u kategoriji inovativan proizvod.<sup>134</sup>

Arena Hospitality Group d.d. sve češće uvodi u svoje poslovanje inovativna tehnološka rješenja. Razlog tome jest podizanje poslovanja, odnosno usluge na veću razinu. Obzirom da je konkurencija u industriji vrlo velika, potrebno je naći način na koji će se kompanija diferencirati od ostalih iz iste djelatnosti. To Društvu i polazi za rukom obzirom na inovativne proizvode i rješenja kao što su to digitalni ključ i handy.

Kako je Društvo dugoročno orijentirano, te ima motivirane zaposlenike i menadžere, svakako će i nadalje poticati inovacije i ostala tehnološka rješenja.

---

<sup>134</sup> <http://www.istra.hr/hr/pr/tzi/projekti/zlatna-koza/nagrade-2017>

#### 4.1.3. Društveno odgovorno poslovanje u Arena Hospitality Group-u d.d.

Arena Hospitality Group d.d. jest hotelska grupa u Regiji srednje, te istočne Europe, svjesna utjecaja koji poslovanje ima na okoliš, te na zajednicu u kojoj ista posluje. Upravo iz navedenih razloga preuzima odgovornost, te igra vodeću ulogu u davanju doprinosa stvaranju pozitivnih promjena na način da:

- Promovira dobrobit za okoliš u zajednici u kojoj posluje,
- Preuzima inicijative koje će promovirati dobrobit za okoliš u zajednici u kojoj posluje,
- Postupa u maniri dobrog poslodavca i kreatora radne okoline u kojoj se svi radnici Grupe tretiraju na isti način i s poštovanjem i imaju priliku za profesionalnim rastom i napretkom,
- Aktivno sudjeluje u životu lokalnih zajednica kroz poticanje inicijativa koje će pružiti bolju kvalitetu života, posebno za socijalno osjetljive grupe i građane u potrebi.<sup>135</sup>

Grupa navodi da joj je želja odigrati i aktivnu ulogu u zajednicama u kojima posluje, te biti dobar susjed. Jednako tako Grupa potiče na povezivanje svoje zaposlenike, goste, poslovne partnere, te lokalne zajednice da se zajedno povežu jer smatra da se pozitivan utjecaj može ostvariti isključivo zajedničkim snagama.<sup>136</sup> Grupa je uključena u mnoge inicijative s ciljem stvaranja pozitivnih promjena.

##### *Dobar poslodavac*

Arena Hospitality Group d.d. želi svojim zaposlenicima osigurati produktivno mjesto za rad, kako bi isti ostvarili svoje talente i doprinjeli razvoju i realizaciji poslovnih ciljeva Grupe. Društvo je istaknulo da se ponosi činjenicom da je prepoznat njihov trud od strane suradnika, kada je riječ o angažiranosti osoblja, a na što ukazuju visoke ocjene.

Kada je riječ o sezoni 2016., Društvo zaključuje da je ista bila vrlo uspješna, te je tijekom iste zapošljavalo sveukupno oko 1200 radnika, stalnih, sezonskih, te stalnih sezonaca. Od navedenog broja, stalnih radnika bilo je 371.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Arena Hospitality Group, Društvena odgovornost, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/drustvena-odgovornost> (18.12.2017.),

<sup>136</sup> Ibidem,

<sup>137</sup> Ibidem,

U promatranoj godini više od 40 zaposlenika primilo je jubilarne nagrade koje se dodjeljuju za 10 godina radnog staža u poduzeću, pa nadalje svakih pet godina. 2016. godine 18 zaposlenika dobilo je nagradu za 30 godina staža, dok je 7 zaposlenika dobilo nagradu za 35 godina rada u kompaniji. Isto govori u prilog dobrog poslodavca, obzirom da su navedeni zaposlenici zapravo veći dio svojega života proveli upravo na radnom mjestu u ovom Društvu.<sup>138</sup>

Kada je riječ o edukacijama zaposlenika, 2016. godine održano ih je dvjestotinjak, od čega oko sto internih, dok su ostale bile vođene od strane vanjskih društava. Oko polovice obuka zaposlenika pripadaju kategorijama koje su propisane zakonom, a dok su ostale vezane za radno mjesto zaposlenika, stručne vještine, te upravljanje i rukovođenje. Rukovoditelji brendiranih i nebrendiranih objekata sudjelovali su u raznim programima na kojima su bili upoznati s Kontekstom Društva te Park Plaza brendom.<sup>139</sup>

Jednako tako, zaposlenici su sudjelovali u programima koji prikazuju kompetencije na način na koji ih definira PPHE Hotelska Grupa kako bi lakše razumijeli ponašanje koje se traži od zaposlenika i rukovoditelja.

2016. godine nekolicina zaposlenika upisana je na Akademiju za financijski kontroling, dok je nekolicina zaposlenika upisana na program Osnove menadžmenta.<sup>140</sup> Grupa i u budućnosti planira educirati talentirane zaposlenike koji predstavljaju nezamjenjivi resurs u poduzeću, te pružati im daljnju podršku kroz edukacije i obrazovanje, a sve s ciljem stjecanja uspjeha Društva.

Grupa je 2016. godine, četvrtu godinu zaredom provela anketu o organizacijskoj klimi, odnosno Analizu radne klime – anketu o angažiranosti zaposlenika koja se anonimno provodi. Anketa je podijeljena u četiri dijela gdje zaposlenici ocjenjuju svoje zadovoljstvo poslom, odnosno radnim mjestom, timom, odnosno suradnicima u istom odjelu, neposrednim nadređenim, te Društvom općenito. Rezultati su u cjelini pokazali visoki stupanj angažiranosti članova tima s indeksom od 84,9. Ukupan indeks anketa: My Job, Our Team, My Manager i Our Company iznosio je 80,7 što je ukazalo na visoku angažiranost članova tima i sveukupno zadovoljstvo njihovim zaposlenjem u poduzeću.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Arena Hospitality Group, Društvena odgovornost, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/drustvena-odgovornost> (18.12.2017.),

<sup>139</sup> Ibidem,

<sup>140</sup> Ibidem,

<sup>141</sup> Arena Hospitality Group, Društvena odgovornost, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/drustvena-odgovornost> (18.12.2017.),

Prema provedenoj anketi, zaposlenici se osjećaju zadovoljno sa organizacijom u kojoj rade.<sup>142</sup> Dobiveni rezultati ukazali su i na područja koja je potrebno unaprijediti, što će se svakako učiniti kroz potrebne akcijske planove i ciljeve.

Arena Hospitality Group d.d. želi i dalje ulagati u talentirane zaposlenike, te će isto svakako nastaviti i u budućnosti. Zaposlenici Grupe većinom su zadovoljni uvjetima rada, te upravo zbog navedenog provode i cijeli svoj radni vijek u poduzeću. Društvo prepoznaje značaj ljudskih resursa, koji su nezamjenjiv resurs u djelatnosti u kojoj Grupa posluje.

Upravo zbog toga važno je ulagati u iste, putem edukacija i programa, kao što ih je potrebno motivirati i nagrađivati kako bi sa zadovoljstvom obavljali svoje radne zadatke.

### *Zaštita okoliša i očuvanje energije*

Društvo ističe da je zaštita okoliša u Grupi ozbiljno shvaćena, te da svi objekti Grupacije poduzimaju aktivnosti s ciljem boljeg upravljanja resursima i otpadom. Jednako tako, Grupa se zalaže za održivo poslovanje, temeljeno na niskoj emisiji ugljičnog dioksida. Cilj Grupe jest stvoriti „ekološki prihvatljivo mjesto gdje njihovi suradnici i gosti mogu biti sigurni da je održivost ugrađena u sve što rade.“<sup>143</sup>

Grupa također naglašava da primjenjuje korporativnu društvenu odgovornost koja je razvijena od strane većinskog vlasnika, PPHE Hotelske Grupe. Temelj iste čini TREE program – eng. Total Responsibility for Everyone's Environment.<sup>144</sup> Navedeni program koji Grupa primjenjuje usmjerava zaposlenike i korporativne urede da se pridržavaju načela o okolišu s niskom emisijom ugljika, te održivom radnom mjestu.

Zeleni tim Arena Hospitality Groupa d.d. formiran je 2016. godine s ciljem promicanja održivosti u objektima na području Republike Hrvatske.<sup>145</sup> Iste je godine u sklopu istoimenog projekta reciklirano:

---

<sup>142</sup> Ibidem,

<sup>143</sup> Ibidem,

<sup>144</sup> Arena Hospitality Group; Društvena odgovornost, Zelena Arena Hospitality Group <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/drustvena-odgovornost/zelena-arena-hospitality-group>, (18.12.2017.),

<sup>145</sup> Arena Hospitality Group; Društvena odgovornost, Zelena Arena Hospitality Group <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/drustvena-odgovornost/zelena-arena-hospitality-group>, (18.12.2017.),

- 63.652 kilograma kartona i papira;
- 3.439 kilograma plastike;
- 3.020 kilograma metalne ambalaže;
- 38.073 kilograma stakla<sup>146</sup>

Zeleni tim kompanije 2016. godine nagradio je hotele Brioni, Holiday, te kamp Kaželu i Turističko naselje Ai Pini nagradom povodom smanjenja količine otpada u svojoj kategoriji.<sup>147</sup>

Grupa smatra da je malim koracima moguće napraviti velike promjene, te je upravo to razlog što koriste „sustav za recikliranje otpada u svrhu dobivanja pitke vode, vlastite pogone za punjenje boca, sobni sustav zamjene ručnika i posteljine, senzore pokreta za rasvjetu, LED rasvjetu i jedinice za kombiniranu toplinsku i električnu energiju, kao i sakupljanje kišnice.“<sup>148</sup>

#### *Zdravlje, sigurnost i zaštita*

Grupa pruža cijeli niz ugostiteljskih, odnosno hotelijerskih usluga, i prioritet joj je održavanje sigurnosti njezinih zaposlenika, gostiju, te imovine, kao i sigurnost okruženja. Arena Hospitality Group d.d. svijesna je važnosti čovjekova zdravlja, odnosno zdravlja zaposlenika, te gostiju koji borave u smještajnim objektima Grupe. Zbog navedenog, Grupa upravlja djelatnostima na takav način da je moguće izbjeći nepotrebne i nepredvidljive rizike koji bi imalo mogli ugroziti zdravlje ili sigurnost zaposlenika, ili pak gostiju.

Grupa ostvaruje dobre rezultate kada je riječ o očuvanju zdravlja, sigurnosti i zaštite, a kultura sigurnosti duboko je ugrađena u poslovanje Grupe.<sup>149</sup>

Služba zaštite na radu u svakom dijelu poslovanja provodi redovite kontrole upravo iz razloga da se osiguraju najsuvremeniji postupci za očuvanje zdravlja zaposlenika i gostiju.

---

<sup>146</sup> Ibidem,

<sup>147</sup> Ibidem,

<sup>148</sup> Ibidem,

<sup>149</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),



Kontrole se provode s ciljem “osiguravanja dosljednog pristupa u kvaliteti izvještavanja, internim procesima, integraciji poslova, prikladnosti politika i kulture zdravlja, sigurnosti i zaštite, te s ciljem utvrđivanja bilo kakvih uzoraka ili uzoraka prijavljenih incidenata.”<sup>150</sup>

Grupa posebno brine za sigurnost zaposlenika i gostiju. Zaposlenike se redovno educira o opasnostima koje može prouzročiti određeno radno mjesto ili rad u određenom odjelu.

Svaki novi zaposlenik mora biti osposobljen, te položiti tečaj zaštite na radu kako bi se znao ophoditi u različitim potencijalno opasnim situacijama.

Ciljevi Arena Hospitality Groupa d.d., kada je riječ o društvenoj odgovornosti jesu osiguranje produktivnog radnog okruženja za zaposlenike, kao i stvaranje mjesta za rad gdje će se zaposlenici osjećati cijenjenim i poštivanim, te stvaranje ekološki prihvatljivog mjesta zbog boljeg doprinosa upravljanju resursima i otpadom.

---

<sup>150</sup>Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

#### 4.2. Arena Hospitality Group d.d. – primjer dugoročno usmjerenog trgovačkog društva

Arena Hospitality Group d.d., hotelsko trgovačko društvo primjer je dugoročno usmjerenog društva čije se poslovanje odvija na području Republike Hrvatske, Mađarske i Njemačke. Kada je riječ o korporativnim vrijednostima, Društvo ističe da su njihove vrijednosti „utkane u 40 godina uspjeha u turističkoj industriji“<sup>151</sup> tijekom kojih je Društvo nastojalo gostima pružiti nezaboravno iskustvo.

Kao i svako dugoročno usmjereno društvo, naglašava svoje temeljne vrijednosti, od kojih su najvažnije:

- Povjerenje – smatraju da je navedeno ključna vrijednost u osiguravanju pozitivnog, te udobnog radnog okruženja u kojemu se održavaju ostvariva te realistična obećanja,
- Poštovanje – podrazumijeva ravnopravan odnos i poštovanje prema suradnicima,
- Timski rad – Grupa smatra da je pomoć i angažman svih pojedinaca ključan kako bi postali dinamična kompanija u srednjoj i istočnoj Europi,
- Entuzijazam – ključni faktor svladavanja svakodnevnih izazova i pružanja gostima personalizirane usluge,
- Predanost – Grupa smatra da samo sposvećenim osobljem može postizati uspjeh, te riješavati svakodnevne izazove,
- Briga – napominju da su ljudi uvijek u središtu interesa, gosti kao i zaposlenici. Potrebno je prilagoditi se njihovim potrebama i željama te na taj način poboljšati njihovo iskustvo, kao i poticati ih kako bi sa zadovoljstvom obavljali svoje radne zadatke.<sup>152</sup>

Svako dugoročno usmjereno trgovačko društvo ima temeljne vrijednosti koje su integrirane u sam način poslovanja. Arena Hospitality Group d.d. navodi povjerenje, poštovanje, timski rad, entuzijazam, predanost, te brigu kao njihove temeljne vrijednosti. Naglasak jest na zaposlenicima i gostima kojima se pridaje posebna pažnja.

Društvo smatra da se gostima treba prilagoditi zbog stjecanja nezaboravnog iskustva, dok je zaposlenike potrebno motivirati kako bi uspješno obavljali svoje radne zadatke, te na taj način pridonijeli dugoročnoj usmjerenosti istoga.

---

<sup>151</sup> Arena Hospitality Group, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/o-nama/vizija-vrijednosti> (18.12.2017.),

<sup>152</sup> Ibidem,

Čimbenici uspješnosti, odnosno dugoročne usmjerenosti Grupe jesu njezini zaposlenici, proizvod, odnosno usluga, inovacije i tehnologija, te društveno odgovorno poslovanje, kao i investicije u smještajne objekte Grupe.

Kao dugoročno usmjereno trgovačko društvo, Arena Hospitality Group d.d. ulaže u svoje zaposlenike obzirom da su zaposlenici živi resurs organizacije i ključni faktor dugoročne usmjerenosti društva. Društvo stoga educira i motivira svoje zaposlenike kako bi što bolje obavljali poslove vezane za određeno radno mjesto.

Kada je riječ o edukacijama, Društvo provodi interne i eksterne edukacije za zaposlenike svih odjela, odnosno za odjele domaćinstva, recepcije, hrane i pića, kao i za zaposlenike korporativnih odjela, za zaposlenike i za menadžere. I u budućnosti plan Grupe jest nastaviti stvarati i pružati programe koji su usmjereni na poboljšanje angažmana i zadovoljstva zaposlenika.

Prema potrebi Društvo otvara nova radna mjesta, a svake godine ima sve više stalnih zaposlenika, kao i sezonskih zaposlenika kako bi poboljšalo organizacijsku učinkovitost.<sup>153</sup> Društvo želi osigurati produktivno mjesto za zaposlenike kako bi mogli ostvariti svoje talente, te jednako tako pridonijeti realizaciji poslovnih ciljeva i dugoročnoj usmjerenosti kompanije.

Menadžment Grupe smatra da su zaposlenici Grupe ključni pokretač zadovoljstva gostiju, te ključna komponenta kvalitetnog i dugoročnog poslovanja Grupe.<sup>154</sup>

Obzirom da Grupa prepoznaje važnost ljudskih resursa, upravo iz navedenog razloga učestalo osigurava prethodno spomenute programe obuke za svoje zaposlenike, kako bi poticala i zadržala talente, te omogućila transfere unutar Grupe, a kako bi se postigao krajnji cilj, odnosno poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i gostiju, kao i održanje dugoročne usmjerenosti Društva.

---

<sup>153</sup> Arena Hospitality Group, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/o-nama/vizija-vrijednosti> (18.12.2017.),

<sup>154</sup> Ibidem,

Tablica 2: Broj zaposlenika Arena Hospitality Group-a d.d.

Broj zaposlenika u Hrvatskoj	2016.	2015.	2014.
Stalni radnici (31.12.)	366	354	346
Sezonski radnici (31.12.)	114	184	74
Sezonski radnici (31.08.)	848	819	794
Broj zaposlenika u Njemačkoj i Mađarskoj	2016.	2015.	2014.
Stalni radnici (31.12.)	301	225	230
Sezonski radnici (31.12.)	35	43	44

Izvor: Arenaturist d.d.; Godišnje izvješće i finansijski izvještaji 2016., (20.12.2017.)

<https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji>

Kao što je vidljivo u gornjoj tablici, broj stalnih zaposlenika kroz godine se povećava, te na današnji dan Društvo broji 371 zaposlenika. Društvo prepoznaje važnost zaposlenika, njihovo educiranje i motivaciju kako bi mogli pridonijeti dugoročnoj usmjerenosti istoga.

Osim zaposlenika Društvo pažnju pridaje inovacijama i tehnologiji budući da je ponajprije nemoguće opstati na tržištu bez inovacija, a potom i biti konkurentan na tržištu i dugoročno usmjeren. Društvo zadnjih nekoliko godina pažnju pridaje inovacijama i tehnologiji, te u suradnji s vanjskim kompanijama razvija tehnološka rješenja. Mobilna aplikacija pod nazivom PPHE Croatia uvedena je u poslovanje 2015. godine, a nadograđena je 2016. godine uslugom „digitalni ključ“<sup>155</sup>. kojom se pametnim telefonima mogu otvarati elektronske brave u smještajnim objektima. 2016. godine Društvo uvodi u poslovanje „handy“, odnosno pametni telefon koji gost ima na raspolaganju tijekom svojega boravka u smještajnom objektu Grupe.<sup>156</sup>

<sup>155</sup> Park Plaza Arena Pula prvi hotel u Hrvatskoj s digitalnim ključem; <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/> (18.12.2017.),

<sup>156</sup> Arena Hospitality Group – prvi u Hrvatskoj s uslugom handy; <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/arena-hospitality-group-prvi-u-hrvatskoj-s-uslugom-handy>, (18.12.2017.),

Za aplikaciju „digitalni ključ“ Društvo je nominirano na natječaju Hrvatske turističke zajednice u kategoriji „Inovacija 2016.“<sup>157</sup> Za uvođenje handy uređaja, 2017. godine Društvo je dobilo priznanje Zlatna koza – Capra d'oro za izuzetan doprinos na području marketinških aktivnosti u turizmu Istre, u kategoriji inovativan proizvod.<sup>158</sup>

Razvoj inovativnih proizvoda jedna je od karakteristika dugoročno usmjerenih kompanija. Arena Hospitality Group d.d. već je dugi niz godina prisutna na tržištu, te je prije nekoliko godina počela uvoditi inovativne proizvode na konkurentno tržište na kojemu posluje. Društvo će i dalje uvoditi na tržište inovativne proizvode, te ulagati u inovacije i tehnološka rješenja obzirom da su isti važan i neizostavan faktor dugoročne usmjerenosti kompanija. Hoteli, Turistička naselja, te kampovi jesu proizvod Društva, dok potpunu uslugu čine i već navedeni zaposlenici Društva. Arena Hospitality Group d.d. Arena Hospitality Group d.d. u portfelju ima 15 hotela, četiri apartmanska naselja, te osam kampova, u vlasništvu, suvlasništvu, najmu ili pod upravljanjem.<sup>159</sup> Društvo ima iskustvo u upravljanju objektima, od kojih se većina nalazi u Republici Hrvatskoj, dok se ostali nalaze u Njemačkoj i Mađarskoj. Društvo posluje pod četiri brenda: Arenaturist, Arenacamps, Park Plaza i Art'otel. U Republici Hrvatskoj četiri hotela te četiri naselja posluju pod brendom Arena Hospitality Group, od kojih su svi smješteni u Istri, na prestižnim lokacijama uz more. 2016. godine Grupa je stekla 88% udjela u poslovanju PPHE Hotel Group u Mađarskoj i Njemačkoj, a čije poslovanje obuhvaća sedam Park Plaza hotela, te art'otel. Danas Društvo raspolaže s 15 hotela koji raspolažu sa 2.914 soba, 4 apartmanska naselja koja raspolažu sa sveukupno 1.060 apartmana, te 8 kampova koji raspolažu sa 6.075 parcela i mobilnih kućica.<sup>160</sup> Od navedenog, šest hotela Grupe, te jedno naselje posluju pod brendom Park Plaza, dok pet hotela posluje pod brendom art'otel.<sup>161</sup> Grupa nudi smještaj u prestižnim smještajnim objektima, odnosno hotelima, art'otelima, apartmanskim naseljima, te kampovima. Grupa je svjesna važnosti svojeg proizvoda, te uziskusne zaposlenike stvara vrijednu uslugu. Proizvod i uslugu kompanija konstantno unaprijeđuje ulažući u objekte, te kao što je već navedeno, ulažući u zaposlenike kako bi i dalje bila konkurentna, te dugoročno usmjerena.

---

<sup>157</sup> Park Plaza Arena Pula prvi hotel u Hrvatskoj s digitalnim ključem; <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/> (18.12.2017.)

<sup>158</sup> Arenaturist – nagrade, <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/nagrade-zlatna-koza-capra-doro-2017> (18.12.2017.),

<sup>159</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

<sup>160</sup> <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/portfelj/brandovi/arenaturist>

<sup>161</sup> Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

Investicije Društva još su jedna važna karakteristika dugoročno usmjerenih društava. Dugoročno usmjerena trgovačka društva svjesna su važnosti ulaganja obzirom da isto povećava prihode u dugom roku, te iste ulažu i izdvajaju sredstva čak i u vrijeme financijskih kriza obzirom da je povrat veći od uloženog.

Grupa je stoga 2012. godine započela s obnovom dotrajalih objekata, odnosno ranije poznatog Hotela Histria koji je ponovno otvoren pod imenom Park Plaza Histria Pula, te Hotela Palme koji je postao krilo Hotela Park Plaza Histria, pod nazivom Park Plaza Histria Marina Wing. Obnovljeno je 368 soba, restoran, tri bara, dva bazena, četiri konferencijske sale, wellness, kuhinja, te zelena površina oko hotela. Usporedno s obnovom Hotela Histria, obnovljeno je i turističko naselje Punta Verudela, koje je potom otvoreno pod nazivom Park Plaza Verudela Pula.<sup>162</sup>

Obnovljeni su turistički apartmani, bazen, restoran, te bar, kao i zelene površine. Obnova je uključivala i renovaciju maloprodajnog kompleksa Verudela Avenue, gdje se poslovni prostori iznajmljuju samostalnim trgovcima.<sup>163</sup>

Iste godine obnovljen je Hotel Medulin koji nakon obnove posluje pod nazivom Hotel Park Plaza Medulin, da bi kasnije u sklopu brenda Sensimar TUI bio preimenovan u Sensimar Hotel Medulin. Osim njega, obnovljen je i hotel Belvedere, kasnije otvoren pod nazivom Park Plaza Belvedere Medulin, te Hotel Park, otvoren nakon obnove pod nazivom Park Plaza Arena Pula. 2017. godine rekonstruiran je i Hotel Holiday, te je izgrađena nova recepcija u kampu Stupice, kao i treći bazen, te dva nogometna terena u sklopu Hotela Park Plaza Belvedere Medulin. U budućnosti Grupa namjerava pokrenuti obnovu Hotela Brioni, naselja Ai Pini, te kampa Kažela.<sup>164</sup>

Društvo u idućih pet godina želi ulagati u renovaciju i unapređivanje hotela i turističkih naselja u Hrvatskoj, kao i u portfelj kampova upravo zato jer je u istome prepoznat veliki broj mogućnosti značajnog povećanja prihoda i dobiti.

Obzirom da je Društvo dugoročno usmjereno, već nekoliko godina orijentiralo se na obnovu smještajnih objekata, odnosno hotela, naselja te kampova Grupe.

---

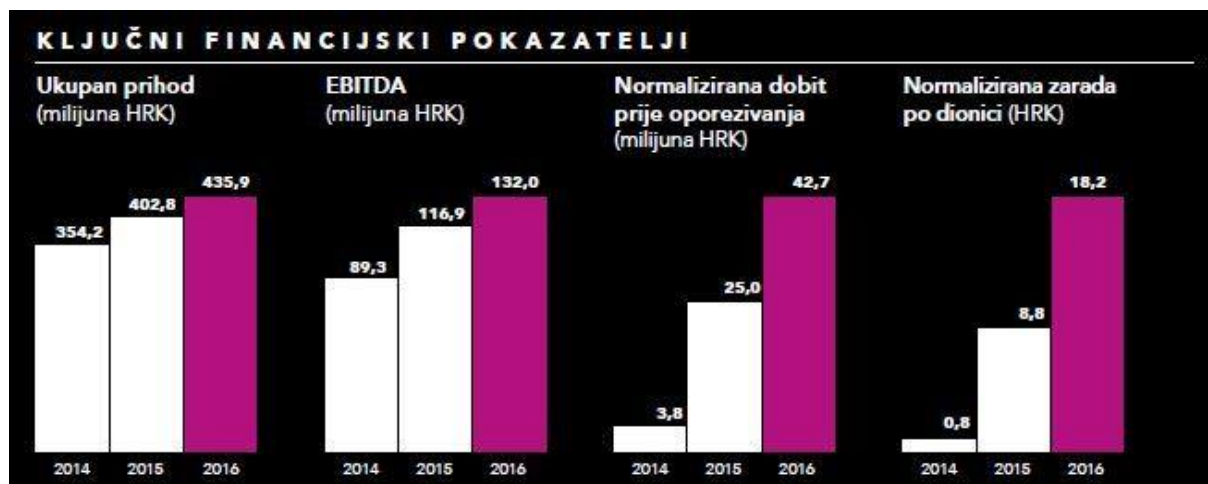
<sup>162</sup> Arena Hospitality Group; (2016.) Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2016. <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),

<sup>163</sup> Ibidem,

<sup>164</sup> Ibidem,

Društvo stvara planove za budućnost, te i nadalje namjerava investirati u objekte obzirom da se isto pokazalo uspješno glede povećanja prihoda i dobiti. Povećanje prihoda i dobiti rezultat je cijele rekonstrukcije poslovanja obzirom da su prethodno navedeni objekti dovedeni na jednu sasvim novu, luksuznu razinu poslovanja.

Slika 1 – Ključni pokazatelji uspješnosti



Izvor: Arena Hospitality Group; Godišnje izvješće i financijski pokazatelji; 2016.

<https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.)

Nakon što je Društvo počelo investirati, počeo se povećavati ukupan prihod, kao i dobit. Svako dugoročno usmjereno trgovačko društvo ulaže i investira u poslovanje jer je to ulog u budućnost. Jednako tako, vidljivo je da se povećala zarada po dionici što donosi korist dioničarima društva. Društvo je u svibnju 2017. godine završilo proces javne ponude dionica, gdje je prikupilo 788,36 milijuna kuna, što namjerava utrošiti ponajprije za buduće investicije.<sup>165</sup> Iste godine Društvo je dobilo nagradu Zagrebačke burze za dionicu s najvećim porastom prometa.<sup>166</sup>

Arena Hospitality Group d.d., kao dugoročno usmjereno Društvo nastoji kroz svoje poslovne modele širenja kroz akvizicije, partnerstva i ostale vrste poslovnih modela stvoriti vrijednost za svoje dioničare. Cilj Grupe jest stvaranje vrijednosti za dioničare primjenom aranžmana o upravljanju i financiranju, te povećanjem cijene dionica.

<sup>165</sup> [https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/31/Objava\\_za\\_medije.pdf](https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/31/Objava_za_medije.pdf) (12.01.2018.)

<sup>166</sup> <https://www.arenaturist.com/hr/novosti/dodijeljene-nagrade-zagrebacke-burze> (06.01.2018.)

Kao što je već navedeno, Društvo upravlja, te razvija smještajne objekte; hotele, turistička naselja, te kampove, te jednako tako financira poslovanje novčanim tokovima od poslovnih aktivnosti i financiranjem putem zajmova, odnosno kredita. Grupa i nadalje namjerava nastaviti s ulaganjima za koja se očekuje da će stvoriti vrijednost za nju i njezine dioničare. Osim navedenih karakteristika dugoročne usmjerenosti Društva, nužno je spomenuti i društveno odgovorno poslovanje, odnosno brigu za lokalnu zajednicu te okolinu u kojoj isto posluje.

Društvo je u potpunosti svijesno učinaka koje aktivnost i poslovanje imaju na društvenu zajednicu u kojoj posluje. Upravo iz navedenog razloga Društvo preuzima odgovornost, te želi stvoriti pozitivne promjene poduzimanjem inicijativa koje će promicati zdrav okoliš u društvenim zajednicama u kojima Društvo posluje, stvaranjem povoljnog radnog okruženja za svoje zaposlenike, gdje će isti imati mogućnost poslovnog razvoja, kao i nastojanjem da Društvo bude aktivan sudionik u životu lokalnih zajednica promicanjem inicijativa za osiguranje bolje kvalitete života. Kako bi pridonijelo stvaranju pozitivnih promjena, te kako bi se naglasila važnost sudjelovanja jednog dugoročno usmjerenog poduzeća u životu lokalne zajednice, Društvo je uključeno u brojne inicijative. Neke od tih inicijativa jesu podržavanje dobrotvornih koncerata kao što je primjerice to bio koncert tenora Carrerasa na kojemu su se skupljala sredstva za dječju bolnicu KBC Rijeka, te za Centar za rehabilitaciju u Puli, podržavanje koncerta u INK-u kojim su prikupljena sredstva za opremanje novog prostora za Udrugu cerebralne i dječje paralize u Istarskoj županiji, te mnoge druge.<sup>167</sup> Arena Hospitality Group d.d. dio je zajednice u kojoj živi, te na koju svojim poslovanjem ostavlja posljedice. Društvo brine o zajednici na način da kao i svaka dugoročno usmjerena organizacija pridonosi stvaranju pozitivnih promjena, odnosno da bude dijelom onoga što se u zajednici događa, te da pomogne zajednici ukoliko je u mogućnosti. Društvo se nastoji što više diferencirati od ostalih kompanija, te kroz inovacije, educiranje i motivaciju zaposlenika, investicije u smještajne objekte, brigu o zajednici pridonijeti rastu zaposlenosti, rastu prihoda i dobiti, brizi za dioničare, kao i pridonijeti gospodarskom rastu i uspješnosti jedne manje zajednice.

---

<sup>167</sup> Arena Hospitality Group; (2016.) Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2016. <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.)



### 4.3 Arena Hospitality Group d.d. – Kritički osvrt

Arena Hospitality Group d.d. hotelsko je trgovačko društvo sa sjedištem u Puli, koje je na tržištu prisutno preko četrdeset godina, te u svojem portfelju ima hotele, kampove i turistička naselja smještena u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj.

Kao čimbenici dugoročne usmjerenosti društva navode se zaposlenici, inovacije i tehnologija, te društveno odgovorno poslovanje. Kada je riječ o zaposlenicima, Grupa napominje da je svijesna njihove važnosti, te ulaže u njihov razvoj i edukacije, kao što podržava razvoj talentiranih mladih zaposlenika koji ostvaruju visoke radne rezultate. Ono što nije navedeno jest uključenost sezonskih zaposlenika u edukacijama i programima Grupe. Jednako tako navodi se da je u 2016. godini uočen manjak zaposlenika kada je riječ o pojedinim odjelima. Kako bi Društvo privuklo ljudske potencijale iz određenih sektora, morati će ponuditi drugačije uvjete rada.

Inovacije i tehnologija još su jedan faktor dugoročne usmjerenosti ovoga društva, gdje je vidljivo da se u zadnjih nekoliko godina dogodio veliki pomak, te da se prate svjetski trendovi u hotelijerskom poslovanju. Nagrade koje je društvo dobilo za inovacije samo su potvrda da nastavi poslovanje razvijati u istome smjeru.

Kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju, Grupa naglašava da želi pridonijeti stvaranju pozitivnih promjena kada je riječ o zaposlenicima, okolišu, te zajednici u kojoj posluje. Napominje da je dobar poslodavac, što je i potvrđeno anketom koja se provodi već niz godina među zaposlenicima, a gdje su isti ocjenjivali svoje radno mjesto, tim u kojem rade, svojeg neposrednog nadređenog, te društvo općenito.

Društvo navodi da se zaposlenici u sklopu programa poticanja, motivacije i nagrađivanja redovito ocjenjuju, te da temeljem navedenog imaju pravo na povećanje plaća kao i bonuse koji su temeljeni na njihovim rezultatima. Informacija koja se ne navodi jesu kriteriji koji su ključni za dobivanje bonusa kod zaposlenika, te jesu li oni vezani za dugoročnu usmjerenost Društva. Kada je riječ o motiviranju menadžera, Društvo navodi da je u 2016. godini isplaćen bonus izvršnim direktorima. Iako se izvršnim direktorima bonus isplaćuje uglavnom zbog dugoročnih poslovnih rezultata, ne navodi se za što je precizirano isti isplaćen.

Društvo Arena Hospitality Group d.d. svjesno je utjecaja kojeg ima na okoliš, te je upravo zbog toga formiran tim koji brine o zbrinjavanju otpada, a u čiji prilog govore i brojke materijala koji je recikliran. Društvo brine o zajednici u kojoj posluje, te sudjeluje u brojnim dobrotvornim inicijativama. Sudjelovanje u navedenim inicijativama i društveno odgovornom poslovanju Društvo ne koristi za samopromociju obzirom da mnoge inicijative ne navodi u dostupnim tiskanim materijalima, te na web stranicama.

Društvo od 2011. godine provodi kapitalne investicije što govori u prilog dugoročne usmjerenosti ovog trgovačkog društva. Kako je putem javne ponude dionica Društvo prikupilo nešto više od 788 milijuna kuna, navedeni iznos iskoristiti će u daljnje planirane investicije. Navodi se da Društvo kroz poslovne modele širenja, kao što su to akvizicije, i partnerstva, kao i primjenom aranžmana o upravljanju i financiranju, te povećanjem cijene dionica nastoji stvoriti vrijednost za svoje dioničare. Društvo je 2017. godine dobilo nagradu za dionice s najvećim porastom prometa, koju dodjeljuje Zagrebačka burza.

Prema svim navedenim činjenicama, može se zaključiti da pojedini podaci navedeni u tekstu nisu dostupni, no promatrajući čimbenike i karakteristike Društva, kao i cjelokupno poslovanje, isto se može smatrati dugoročno usmjerenim.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad definira dugoročnu usmjerenost trgovačkih društava u suvremenim uvjetima poslovanja, kao i karakteristike dugoročne i kratkoročne usmjerenosti trgovačkih društava. Obzirom da su suvremeni uvjeti poslovanja u današnje vrijeme nemilosrdni, svako društvo koje želi opstati na tržištu, te pozitivno poslovati mora se prilagoditi spomenutima.

Veliki broj menadžera još uvijek je kratkoročno usmjeren, prema kratkoročnim zaradama koje čine štetu dugoročnim ciljevima društava. Menadžeri u kratkoročno orijentiranim trgovačkim društvima usmjereni su na stjecanje vlastitih koristi na štetu dugoročnih ciljeva. Zbog navedenih razloga u radu su objašnjene teorije motivacije, kao i motivacija u radnoj sredini i poticanje menadžera i zaposlenika na dugoročnu usmjerenost u trgovačkim društvima. Kvalitetan sustav nagrađivanja svakako je potreban kako bi menadžere, a i zaposlenike usmjerio prema dugoročnoj orijentaciji.

Opisana je dugoročna usmjerenost trgovačkih društava, te kratkoročna usmjerenost, kao i razlike između navedenih. Čimbenici dugoročne orijentacije društava jesu ljudski resursi, odnosno zaposlenici, proizvod ili usluga koju društvo plasira na tržište, inovacije i tehnologija, kao i društveno odgovorno poslovanje.

Uz navedene čimbenike, bitne karakteristike dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava jesu i investicije, te stvaranje vrijednosti za dioničare. Ujedno je opisano poslovanje i dviju dugoročno usmjerenih svjetskih korporacija; Unilever i Amazon koji posluju već dugi niz godina. U svijetu je dugoročna usmjerenost trgovačkih društava prepoznata već dugi niz godina, dok se domaća društva većinom vode za kratkoročnim ciljevima, odnosno stjecanjem zarade u što kraćem roku.

U nastavku rada opisano je društvo Arena Hospitality Group d.d., hotelsko trgovačko društvo koje je već dugi niz godina prisutno na tržištu. U temelje Grupe ugrađene su vrijednosti od kojih se posebno ističe poštovanje, entuzijazam, briga, povjerenje, timski rad i predanost. Navedeni su i opisani čimbenici njezine dugoročne usmjerenosti, zaposlenici, proizvod, odnosno usluga koju pružaju, inovacije i tehnologija, društveno odgovorno poslovanje, kao i odnos prema dioničarima i investicije u postojećim objektima.

Dugoročno usmjerena trgovačka društva donose korist samim društvima koja imaju priliku opstati i poslovati na tržištu dugi niz godina, obzirom da su ustrajna, poduzimaju akcije i odluke za koje je važno da su dugoročne, te su usmjerena na budućnost. Dugoročna usmjerenost društava doprinosi stvaranju prihoda u dugom roku, kao i povećanju dobiti i povećanju cijene dionica.

Dugoročna usmjerenost ključna je i za zaposlenike koji su motivirani, te kvalitetno obavljaju radne zadatke vezane za radno mjesto. Upravo zbog njihovih kvalifikacija trgovačka društva ih zadržavaju, kako bi pripomogli u ostvarenju dugoročne usmjerenosti istih. Dugoročna usmjerenost trgovačkih društava značajna je i za zajednice u kojima navedena društva posluju obzirom da ista stvaraju nova radna mjesta te time doprinose povećanju zaposlenosti u zajednici, odnosno gospodarskom rastu.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Akerlof, A. G.; Kranton, R. E.; (2012.), *Ekonomija identiteta*, MATE d.o.o., Zagreb,
2. Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P; (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb,
3. Burlingham, B.; (2009.), *Mali divovi*, Profil, Zagreb,
4. Certo, S.C.; Certo, S.T.; (2009.), *Moderni menadžment*, MATE d.o.o., Zagreb,
5. Gutić, D., Rudelj, S.; (2012.), *Menadžment ljudskih resursa*; Grafika d.o.o., Osijek,
6. Hamel, G.; Breen, B. (2007.), *Budućnost menadžmenta*, MATE d.o.o., Zagreb.,
7. Tipurić, D., 2008, *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija

### Internet

1. Allison, H., Brooke, B., A., (2010.); The Aspen Institute; Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors; <https://www.aspeninstitute.org/publications/long-term-value-creation-guiding-principles-for-corporations-and-investors/> (17.12.2017.),
2. Amazon – [www.amazon.com](http://www.amazon.com) (04.01.2018.),
3. Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),
4. Arena Hospitality Group; (2016.) Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2016. <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2017.),
5. Arena Hospitality Group; (2018.), <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/o-nama/nagrade> (12.01.2018.),
6. Barton, D., Manyika, M., Koller, T., Palter, R., Godsall, J., Zoffer, J., (2017.)  
McKinsey Global Institute; Measuring the economic impact of short-termism, <https://www.mckinsey.com/.../MGI-Measuring-the-economic-impact-of-short-termism> (14.12.2017.),

- 7.Brigham, K.H., Lumpkin, G.T., Tyge Payne, G., Researching long-term orientation; Vol. 27,  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486513508980> (17.12.2017.),
- 8.Conbere, J., Heorhiadi, A. (2015.), Why the socio economic approach to management remains a well kept secret,  
[www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/why\\_seam\\_is\\_a\\_secret.pdf](http://www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/why_seam_is_a_secret.pdf) (01.12.2017.),
- 9.Crowther, D., Aras, G.,(2008.) Corporate Social Responsibility;  
<http://mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf> (15.12.2017.),
- 10.Džubur, S., (2003.), Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju; <https://hrcak.srce.hr/8601>,  
(01.12.2017.),
- 11.Ernst&Young Global Limited, (2014.), Short-termism in business: causes, mechanisms and consequences,[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Poland.../Shorttermism\\_raport\\_EY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Poland.../Shorttermism_raport_EY.pdf)  
(12.12.2017.),
- 12.Europska komisija – Korporativna društvena odgovornost;  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=hr> (05.12.2017.),
- 13.Jakopec, A., (2013.), Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom;  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=187844](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=187844) (01.12.2017.),
- 14.Jambrek, I., Penić, I., (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspjeha poslovanja poduzeća;  
<https://hrcak.srce.hr/file/63808> (03.12.2017.),
- 15.Kotler, P., Lee, N., (2005.), Corporate social responsibility; Doing the most good for your company and your cause; <https://archive.org/details/KotlerLeeCorporateSocialResponsibility> (01.12.2017.),
- 16.Poslovni savjetnik, (2009.); Motivacija i kompetencije menagera,  
[http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2050.manager.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2050.manager.pdf)  
(07.12.2017.),

- 17.Vrdoljak Raguž I., Brailo A.; (2016.) Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj, <http://hrcak.srce.hr/160397> (19.12.2017.),
- 18.Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D., (2010.), Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi; <http://hrcak.srce.hr/63479> (30.11.2017.),
- 19.Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) (30.11.2017.),
- 20.Zhang, Y., (2012.) Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Fend off Short-Term Analyst Earnings Pressures?, <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1056> (15.12.2017.),
21. What is a benefit corporation? <http://benefitcorp.net/businesses> (17.12.2017.),
22. What are B Corps, <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps> (12.01.2017.).

#### **Ostali izvori:**

1. Lacmanović, S. (2014.); Socio-ekonomski management, Prezentacija s predavanja

## **POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA**

Tablica 1: Struktura poslovnih subjekata prema aktivnosti i područjima NKD-a

Tablica 2: Karakteristike dugoročno usmjerenih i kratkoročno usmjerenih trgovačkih društava

Tablica 3: Broj zaposlenika u Arena Hospitality Groupu d.d.

Grafikon 1: Struktura pravnih osoba prema pravno ustrojbenim oblicima i aktivnosti

Slika 1: Ključni financijski pokazatelji



## SAŽETAK

Trgovačka društva danas posluju u suvremenim uvjetima za koje je značajno da su uvjeti velikih promjena. Zbog navedenog razloga moraju pronalaziti i primjenjivati tehnološka i tehnička znanja kako bi bila konkurentna na globalnom tržištu koje nameće visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti, razvojnih sposobnosti, te kompetencija menadžera. Trgovačka društva trebaju biti spremna na konstantne promjene, te primjenjivati inovativna rješenja i nove tehnologije.

Kako bi društvo bilo dugoročno usmjereno, potrebno je motivirati zaposlenike i menadžere. Zbog navedenog su u radu spomenute neke od teorija motivacije važne za motiviranje gore navedenih u radnoj sredini. Motivacija je važan čimbenik kada je riječ o uspješnosti trgovačkih društava, odnosno poticanja zaposlenika i menadžera na dugoročnu usmjerenost iste. Zaposlenike je važno poticati na dugoročnu usmjerenost obzirom da su oni živi resurs društava, te ukoliko se ulaže u njihov razvoj, postaju angažiraniji i spremniji sudjelovati u dobrobiti, odnosno dugoročnoj usmjerenosti istoga. Poticanje na dugoročnu usmjerenost u poslovanju potrebno je provesti i kod menadžera. Ovdje je važno spomenuti inovaciju menadžmenta koja mijenja način na koji menadžeri obavljaju radne zadatke, na način da se poboljšava organizacijska izvrsnost. Iako se inovacija menadžmenta primjenjuje u velikom broju stranih korporacija koje su u istoj prepoznale uspjeh, veliki broj korporacija još se uvijek vodi pojmom tradicionalnog menadžmenta gdje menadžer ima isključivo zadaću upravljanja.

Zbog navedenog je dugoročnu usmjerenost menadžera potrebno poticati kroz različite politike nagrađivanja i promoviranja.

Čimbenici dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava jesu ljudski resursi kao jedini živući resurs korporacije, proizvod, odnosno usluga koju korporacija nudi, inovacije koje primjenjuje, te društveno odgovorno ponašanje. Dugoročno usmjerena društva stvorena su da traju i da stvore vrijednost. Cilj im je maksimizirati buduću zaradu na štetu kratkoročnih, nižih zarada. Čimbenici koji razlikuju dugoročno usmjerena društva od kratkoročnih jesu ustrajnost, kontinuitet, te usmjerenost na budućnost. U njihove temelje ugrađene su posebne vrijednosti koje ih razlikuju od kratkoročno usmjerenih društava. Karakteristike dugoročno usmjerenih trgovačkih društava jesu briga o interesima ulagača, primjena najboljih praksi iz industrije, usmjerenost na povećanje vrijednosti imovine, stvaranje novih radnih mjesta, razvoj inovativnih proizvoda, izgradnja odnosa s klijentima, zaposlenicima i dobavljačima, izbjegavanje kratkoročnih zarada i ostalih financijskih ciljeva.

Arena Hospitality Group d.d. hotelsko je dugoročno usmjereno društvo koje je prisutno na tržištu već dugi niz godina. Čimbenici dugoročne usmjerenosti ovoga društva jesu zaposlenici, proizvod, odnosno usluga, inovacije i tehnologija, te društveno odgovorno poslovanje.

Ostale važne karakteristike dugoročne orijentacije društva jesu investicije te odnos prema dioničarima. Društvo u svojim temeljima ima ugrađene vrijednosti od kojih ističe povjerenje, poštovanje, entuzijazam, brigu, timski rad, te posebno naglašava odnos prema ljudima, odnosno zaposlenicima i gostima. Društvo kroz različite sustave nagrađivanja i promoviranja zaposlenika i menadžera potiče dugoročnu usmjerenost kako bi se ista i u budućnosti održala. Kroz širenja, odnosno partnerstva i akvizicije Društvo stječe vrijednost za sebe i svoje dioničare. Dugoročna usmjerenost donosi koristi za samo društvo, za zaposlenike, te za zajednicu u kojoj Društvo posluje.

Društvo je svjesno posljedica koje njezino poslovanje ima za lokalnu zajednicu, te pridonosi boljoj kvaliteti života u istoj, kao i stvaranju pozitivnih promjena kroz brojne inicijative, a što je karakteristično dugoročno usmjerenim kompanijama.

## SUMMARY

Today's businesses are operating in modern conditions which are significant to the conditions of major changes. For this reason, companies must apply technological and technical knowledge to be competitive on a global market that imposes high quality, efficiency, developmental abilities and managerial competencies. Companies should be ready for changes and apply innovative solutions and new technologies. In order for companies to be long-term oriented, it's necessary to motivate employees and managers also. Because of it, some of the motivational theories are important for the motivation in the working environment. Motivation is an important factor of success in companies, which encourages employees and managers to the long-term orientation. It is important to encourage employees to be long-term oriented because they are living resource of companies, and investing in their development they will become long-term oriented. Long-term orientation needs to be implemented with managers as well. It is important to mention management innovation that changes the way managers perform their tasks, improving organizational excellence. Although management innovation is applied in the large number of foreign companies that have recognized the success of an organization, a great number of companies are still lead with the concept of traditional management where the manager has the sole management in the company. Because of it, the long-term orientation of managers should be promoted through the various promotion policies and rewards. Factors of long-term orientation in business are employees, the only living resource in the company, product and service that companies provide, innovations and technology and socially responsible behavior.

Long-term companies are created to last and to create value. Their goal is to maximize future earnings at the expense of short-term earnings. Characteristics that differentiate long-term companies from other companies are perseverance, continuity and focus on the future. Their fundamentals are including special values that differentiate them from short-term organizations. The characteristics of long-term companies are focused on interests of investors, application of best practices from industry, increasing asset value, creating new jobs, developing innovative products, building relationships with customers, employees and suppliers, avoiding short-term earnings and other financial goals.

Arena Hospitality Group is a long-term oriented company from hotel industry, and it has been on the market for many years. Factors of long-term orientation of this company are employees, product, service, innovation and technology, and socially responsible business.

Other important features of long-term orientation of the company are investments and relationship with shareholders. The company has built-in values in its fundamentals, that emphasize trust, respect, enthusiasm, care, teamwork and particularly emphasizes the attitude towards people; employees and guests. Through various employee and managers rewarding and promotion systems, the company promotes long-term orientation to maintain the same and in the future.

Through the expansion, partnerships and acquisitions, company gains value for itself and its shareholders. Long-term orientation brings benefits to the company, employees and community in which the company operates. Company is conscious of consequences of its business for the local community and contributes to a better quality of life in it, as well as it creates positive changes through numerous initiatives which is characteristic of long-term companies.